



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

ADMINISTRACIÓN

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

**EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS ESTUDIANTES DE
* ADMINISTRACIÓN DE LA UAM IZTAPALAPA**

ENERO DE 2000

**MAYA SAUCEDO CARLOS
RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ JESÚS**

**93226105
93326975**

MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET

“ NO OS DEJEIS CORROMPER POR UN ESCEPTICISMO ESTERIL Y DEPRIMENTE ; NO OS DESALENTEIS ANTE LA TRISTEZA DE CIERTAS HORAS QUE PASAN SOBRE LAS NACIONES. VIVID EN LA SERENA PAZ DE LOS LABORATORIOS Y DE LAS BIBLIOTECAS. PREGUNTAOS PRIMERO: ¿ QUE HE HECHO POR INSTRUIRME ? Y DESPUES, A MEDIDA QUE VAYAN PROGRESANDO: ¿ QUE HE HECHO POR MI PATRIA? HASTA QUE LLEGUE EL DIA EN QUE PODAIS TENER LA INTIMA SATISFACCION DE PENSAR EN QUE HABEIS CONTRIBUIDO DE ALGUNA MANERA AL PROGRESO Y AL BIENESTAR DE LA HUMANIDAD. ”

LOUIS PASTEUR.

EL TRABAJO DE UN MAESTRO ES ENSEÑAR E INSTRUIR, ESTE ESFUERZO SE RECONOCE; PERO FORMAR INDIVIDUOS SE AGRADECE.

DR. MIGUEL. A. ROSADO CHAUVET, POR SU PACIENCIA, DEDICACIÓN, APOYO Y ASESORÍA PARA CONCLUIR ESTE TRABAJO. GRACIAS.

**CARLOS MAYA SAUCEDO
JESÚS RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ**

LA PRESENTE OBRA LA DEDICO A:

MI PADRE:

*LA PERSONA MÁS MARAVILLOSA QUE HE CONOCIDO,
QUIEN CON SU ESFUERZO MUDO ME ENSEÑA A SER HOMBRE,
QUIEN CON SU FORTALEZA HECHA RAÍCES PARA NO TIRARSE JAMÁS
AL SUELO.*

*QUIEN CON SUS DESVELOS Y EQUIVOCACIONES ME AMA SIN
DECIRLO, PERO LO DEMUESTRA CON SUS ACCIONES.*

*QUIEN CON SU MIRADA ACARICIA MI CUERPO Y PROTEGE MI ALMA
DE QUIEN ME ROBO SUS ENSEÑANZAS Y LE ENTREGO MIS MIEDOS.*

CITLALIC,NORMA,TERESA,CARLOS,SALVADOR,SERGIO Y MARISOL;

*ESPERANDO QUE SIGAN EN UN FUTURO MIS PASOS PARA ALCANZAR
UNA SUPERACIÓN PERSONAL. QUE BUSQUEN EN LA JUVENTUD LA
GRANDEZA QUE TODA PERSONA TRAE CONSIGO, QUE CONSERVEN
DE LA INFANCIA, LA SENCILLEZ, EL DINAMISMO Y LA INQUIETUD
POR CONOCER COSAS NUEVAS, QUE ENCUENTREN EN LA MADUREZ,
LA HUMILDAD PARA RECONOCER LOS ERRORES COMETIDOS Y NO SE
DEJEN VENCER POR ELLOS, QUE SEAN INTELIGENTES PARA
ACEPTARLOS Y LES SIRVAN DE GUÍA PARA ALCANZAR EL ÉXITO EN
LA VIDA.*

HUGO

*DE QUIEN SU FLAMA DE VIDA SE EXTINGUIÓ ANTES DE
RECONOCERLE SUS VIRTUDES, Y AÚN EXTRAÑO SU FORMA DE
VIVIR...*

CARLOS MAYA SAUCEDO

AGRADECIMIENTOS

AL SEÑOR ARCADIO MAYA Y LA SEÑORA NATIVIDAD SAUCEDO, POR HABERME DADO VIDA, Y QUE CON SU CARIÑO ME HAN FORJADO COMO SER HUMANO, GRACIAS.

A REYNA , HILDA Y SERGIO POR HABER SEMBRADO EN MI; UN INMENSO DESEO DE ÉXITO BASADO EN EL ESFUERZO PROPIO, LA INTEGRIDAD Y HONESTIDAD, GRACIAS HERMANOS.

A LA FAMILIA RUIZ-MARTINEZ Y AMIGOS DE LA UNIVERSIDAD QUE DE ALGUNA MANERA ME APOYARON PARA SEGUIR ADELANTE, QUIENES CON ALEGRÍA Y ENTUSIASMO ME HAN HECHO LLEGAR A ESTA META, GRACIAS..

A ESOS OJOS QUE ILUMINARON MI CAMINO Y ME DIERON FUERZA PARA SORTEAR LAS VISCISITUDES Y SEGUIR ADELANTE, GRACIAS

CARLOS MAYA SAUCEDO

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

Para luchar se requiere de valentía y para vencer sabiduría.

Huamacto.

Saber para prever, a fin de poder.

Augusto Comte.

A MIS PADRES

Gracias por la vida, su educación, apoyo y fortaleza.

A LA MAESTRA GUADALUPE CISNEROS VIVAR

*Quien siembra la tierra con cuidado y diligencia, adquiere más mérito a los ojos de Dios
que el que repite diez mil oraciones.*

Gracias por su ejemplo y dedicación docente.

AL PROFESOR MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET

Por su asesoría e interpretación de los resultados estadísticos.

Por su paciencia para ayudarnos a culminar este trabajo.

A GUADALUPE RIVERA HERNANDEZ

Por ser uno de los motivos para la realización de este trabajo.

A MARTA MORA RIVERA

Porque este trabajo sea una luz, que motive su esfuerzo y superación.

A REINA ALEJO ORTIZ

Por compartir conmigo su amistad, y porque en muchos momentos
supo levantar mi ánimo.

A LILIA ESCORCIA HERNANDEZ

Y

MARISOL HERNANDEZ MARIN

Por los momentos de alegría, su amistad, apoyo y consejos oportunos.

INTRODUCCION

Administrar es obrar de modo que el objetivo hacia el que tienden todos los esfuerzos se alcance de la manera más económica y efectiva en el tiempo más breve posible. Se trata, por un lado, de organizar, dirigir, vigilar y coordinar, y, por otro, de estimular las energías y voluntades de un grupo de colaboradores.

Las etapas que ha de recorrer todo grupo de asociados varían según las circunstancias y naturaleza del trabajo a realizar. La jerarquía funcional, es decir, la distribución de las tareas entre los distintos órganos de una empresa, depende de una multitud de factores. No obstante, siempre es necesario que alguien determine la política general de la empresa, formule su objetivo, sus características, sus principios fundamentales, que fije sus medios de acción y de operación. Es necesario que alguien dirija y administre, decida y asegure la gestión y la ejecución; reclute, instruya, coordine inspire y controle a todos los que en ella han de colaborar.

Pocos términos del Comportamiento Organizacional inspiran muchas definiciones, son tantas las definiciones de liderazgo como las personas que han intentado definir el concepto. Aunque casi todas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse en que el liderazgo no debe ser coercitivo (en oposición al uso de la autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia en los seguidores) y si es o no diferente de la administración. Provocando un debate en que la mayoría de los expertos argumentan que el liderazgo y la administración son diferentes.

Para algunos los líderes y los administradores son clases muy diferentes de personas. Difieren en su motivación, historia personal y la forma como piensan y actúan. Los administradores tienden a adoptar actitudes pasivas, hacia las metas, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y

activas hacia ellas. Los administradores tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica alguna combinación de personas e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo, exponiéndose a su propio temperamento a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando aparecen las oportunidades de grandes recompensas. Los administradores prefieren trabajar con la gente; evitan una actividad solitaria porque los llena de ansiedad. Se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes, que se preocupan, más bien de las ideas, se relacionan con la gente de manera más intuitiva y solidaria.

Otros, señalan que el liderazgo es diferente de la administración, pero por distintas razones. Proponen que la administración trata del manejo de complejidad. Una buena administración trae orden y consistencia al formular planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y controlar los resultados en comparación con lo planeado. En contraste el liderazgo trata del manejo del cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; entonces alinean a la gente al comunicarle esta visión y al inspirarla a vencer los obstáculos. Pero también creen que la mayoría de las organizaciones están sublideradas y sobreadministradas. Señalan que se necesita concentrarse en el desarrollo del liderazgo en las organizaciones.

El cargo de administrador confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes son administradores; y tampoco, es preciso decirlo, no todos los administradores son líderes. El que una organización dé a sus administradores ciertos derechos formales, no proporciona la seguridad de que la puedan dirigir con eficacia. Encontramos que el liderazgo no autorizado –esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización– es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

Esta tesina tiene por objeto determinar el tipo de liderazgo que presentan los alumnos de la carrera de administración en la UAM-I, específicamente aquellos que cursaron los seminarios de investigación II y III. La intención es conocer el estilo de liderazgo de los estudiantes de administración.

Para lograrlo, tomamos el modelo de líder-participación de Víctor H. Vroom y Arthur G. Jago, donde argumenta que un liderazgo eficiente es aquel que depende de las exigencias de una determinada situación y de la evaluación de la participación o cesión que realicen el líder y sus subordinados. Mediante la identificación de variables situacionales, Vroom y Jago, evalúan el papel de éstas en el proceso de toma de decisiones, integrando toda esta información en un modelo sensible.

Iniciamos con una vista rápida a lo que es un líder y que implica la palabra liderazgo dentro de una organización, seguimos con una perspectiva histórica del liderazgo a partir de la Edad Media, continuando con los Estudios de Frederick Taylor y la Administración Científica. También tomamos en cuenta a los primeros investigadores del Comportamiento Organizacional entre los que destacan: Elton Mayo, Kurt Lewin, Argyris, Likert y McGregor, donde buscan determinar aquellos rasgos universales de personalidad que los líderes tienen en mayor medida que los no líderes, cuyos estudios impactaròn y tienen gran influencia en las empresas modernas.

Autores recientes han definido al liderazgo como el proceso de motivar y encaminar a los demás para trabajar con entusiasmo y alcanzar los objetivos establecidos. Presentamos en éste trabajo las principales teorías de liderazgo. Primeramente, las Teorías Conductuales, abarcando los modelos de la Universidad de Michigan , Universidad de Ohio State y la Rejilla Gerencial, en el se expone el comportamiento de una persona. Después presentamos las Teorías Situacionales que contemplan el Ciclo de Vida, el modelo de Contingencia, el modelo de la Trayectoria- Meta, y el modelo Líder-Participación de Víctor Vroom y Jago, que tratan de explicar lo inadecuado de las anteriores teorías de liderazgo para conciliar e integrar la diversidad de resultados de las investigaciones, y terminamos la revisión del marco teórico, con el regreso a los rasgos de los líderes, pero desde una perspectiva

diferente. Los investigadores están tratando ahora de identificar el conjunto de rasgos a los que la gente se refiere de manera implícita cuando caracterizan a alguna persona como líder.

La metodología es una parte esencial de toda investigación, se presentan las hipótesis, tomando como base el modelo líder-participación de Víctor Vroom, las variables y la aplicación de los instrumentos de evaluación

Por último, entregamos los resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación, reflejando el tipo de liderazgo definido en el modelo planteado.

CAPITULO I

LÍDER Y LIDERAZGO

1.1. QUÉ ES UN LIDER?

En los grupos espontáneos, ocasionales, no organizados, cuya existencia se debe, en mayor o menor medida, al azar, lo mismo que en los grupos organizados con carácter voluntario y constituidos con un fin preciso, existen individuos que toman la dirección. Tienen un don excepcional que les permite captar lo que sus camaradas piensan y desean, y descubrir la manera de satisfacer sus aspiraciones. Con mayor rapidez y perfección que otros, comprenden lo que una situación dada exige del grupo a que pertenecen, y mejor que otros saben comprender la tarea y convencer a los demás para que se entreguen a realizar su parte. Para el bien del grupo o para su desgracia, estos personajes gozan de un prestigio especial: conducen, arrastran, mandan.

Pero hay conductores, mantenedores y jefes de tipos diferentes. Su papel, el puesto que ocupan en la colectividad, así como sus medios de acción, varían mucho.

Uno domina por su fuerza, por su saber, por su carácter o por su inquebrantable voluntad. Otro crea un ambiente particular que le permite sugestionar y mantener en la ignorancia o el temor a los que quiere dominar, abusando de su credulidad.

El jefe militar está investido de autoridad; manda. Impone por sus aptitudes físicas y morales, por su energía, su valor, su resistencia y sus conocimientos.

El sabio, el profesor o el artista debe su prestigio a su ciencia, a su maestría, a su capacidad de persuasión o a su habilidad para hacer compartir a otros sus conocimientos, sus convicciones o sus emociones.

El orador y el demagogo utilizan su elocuencia para suscitar el entusiasmo y crear movimientos de masas o corrientes de opinión.

El hombre de negocios, el ingeniero adquiere su ascendiente merced a las realizaciones visibles y tangibles que le permiten llevar a cabo su ciencia, su habilidad, su energía o su suerte.

El visionario, el profeta, conquista discípulos por la neta intuición que tiene de las cosas invisibles para los demás. Contemplando la verdad, o lo que él cree ser tal, resulta ser captado por ella, y algunos de los que lo rodean, le escuchan, y viéndole tan seguro de sí, aceptan su mensaje y se someten a su voluntad, tienen fe en él.

Todos estos hombres son, sin duda alguna, conductores, iniciadores, promotores, realizadores; desempeñan un papel capital en la sociedad o en algunas secciones de la sociedad, pero no son necesariamente líderes en el sentido particular que dan a esta palabra los que, en el curso de estos últimos años, han estudiado con detalle la naturaleza de los grupos humanos, las relaciones de los individuos y de los grupos y las relaciones de los grupos entre sí.

Lo característico del líder es alentar, estimular a los otros que le sigan, idea que proporciona la palabra conductor: se identifica con el grupo, al que le da un alma, un espíritu.

En ocasiones, las funciones del líder y del jefe se confunden o se completan. En su esencia, sin embargo, son distintas. El líder forma parte del grupo; el jefe es superior a él. Algunos jefes son líderes; otros, no. Puede ocurrir que los líderes sean jefes, pero ordinariamente no lo son.

La función específica del líder es poner en movimiento, incitar a la acción, en tanto la función específica del jefe es ordenar, mandar y exigir obediencia.

En las sociedades, asociaciones y clubes de todas clases, y en especial en los grupos de juventud, se encuentran personalidades dinámicas que contagian de vida y de entusiasmo a quienes les rodean, y no son necesariamente los responsables oficiales del grupo.

1.2. QUÉ IMPLICA LA PALABRA LIDERAZGO?

El liderazgo se relaciona con la capacidad de influir sobre otros para la consecución de finalidades comunes. Desde que el mundo se convirtió en un sistema organizado e interdependiente, los individuos se han interesado en el problema de quién le dice a quien lo que se debe hacer y bajo qué circunstancias.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración; en efecto la capacidad para dirigir y guiar a otros con efectividad es uno de los requisitos indispensables para ser un administrador efectivo. Los administradores deben de emplear los elementos a su alcance con objeto de combinar los recursos humanos y materiales, de forma tal que alcancen los objetivos deseados por el grupo. La clave para lograrlo es el desempeño de una clara función administrativa y

la observancia de un cierto grado de discreción en la autoridad para dar apoyo a las acciones de los ejecutivos.

Al llevar a cabo sus funciones de planeación, organización, integración y control, los funcionarios obtendrán algunos resultados; pero es probable que éstos sean muy inferiores en comparación a los que podrían alcanzarse si los administradores incorporan en sus operaciones el ingrediente extra de liderazgo efectivo.

1.2.1. Definición del liderazgo

El liderazgo se define generalmente como influencia. Es el arte o proceso de influir en las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente en el logro de metas comunes. El liderazgo se basa en guiar, conducir, dirigir y proceder. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades; no se limita a impulsar y afianzar; toma su lugar frente al grupo facilitando así su progreso, e inspirándolo para cumplir con las metas de la organización.

Un concepto de liderazgo ligeramente distinto es el que propone Kantz y Khan (1973). Lo contemplan, al menos como se aplica en las empresas formales organizadas, como "el incremento e influencia, por encima del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización". Para aumentar el esfuerzo hacia la capacidad total, el administrador debe inducir una respuesta celosa por parte de los subalternos eficientes a través del ejercicio del liderazgo, y utiliza para ello un gran número de medios, todos sólidamente basados en las necesidades de tales subalternos.

Gibson (1979) cita a Edwin A. Fleishman (1973):

"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido, a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

Esta definición implica que el liderazgo se refiere al uso de influencia, y que todas las relaciones interpersonales pueden implicar liderazgo. Las relaciones en comités, entre personal de línea y de staff, supervisores y subalternos, pacientes y médicos influirán relaciones entre el líder y seguidor.

Otro elemento de la definición se refiere a la importancia de la comunicación. La claridad y exactitud de la comunicación afecta a la conducta y el desempeño de los seguidores. La incapacidad de comunicarse es una grave deficiencia cuando se está tratando de mejorar la eficacia.

Otro elemento de la definición se centra en el logro de las metas. El líder eficaz puede tener que vérselas con metas individuales, grupales y organizacionales. La eficacia del líder se considera típicamente en términos del grado del logro de una meta o de una combinación de varias de ellas. Los individuos pueden considerar al líder como eficaz o ineficaz según las satisfacciones que derivan de la experiencia total de trabajo. En realidad, la aceptación de las órdenes o solicitudes de un líder reposa ampliamente en las expectativas de los seguidores, de que una respuesta favorable produzca un resultado atrayente.

En un boletín técnico editado por el ITESM (febrero 1981) liderazgo lo define como: "la habilidad para influenciar la conducta de otros hacia el logro de objetivos predeterminados".

García Baule (1985): "El proceso de influir sobre otros, con el propósito de ejecutar una tarea compartida".

Hemphill (1984): "Es la iniciación de actos que resultan en un patrón consistente de interacción de grupo dirigida a la solución de problemas mutuos".

Stodgill (1974): "Es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas:.

Como se puede observar estos son sólo algunos de los diversos conceptos existentes de liderazgo.

1.3. EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

La idea de que el liderazgo es sinónimo de administración no es válida. El administrador de una organización formal lleva la responsabilidad y está encargado de desempeñar funciones tales como organizar, planificar y controlar. Sin embargo, también hay líderes en los grupos informales. Los líderes formales no siempre son administradores que desempeñen funciones administrativas exigidas por la organización. Por consiguiente los líderes son realmente administradores sólo en algunos casos.

En la organización formal, los papeles a menudo conllevan responsabilidades específicas. Por ejemplo, el que ocupa el papel de supervisión de primera línea puede tener la responsabilidad de nivel y la calidad de la producción generada por un grupo particular de empleados. De qué manera el supervisor cumple exactamente con su responsabilidad es algo que depende del estilo del ocupante. Algunos supervisores de primera línea confían en la autoridad de la posición para asegurarse de que se respetarán los estándares de desempeño, mientras que otros utilizan un enfoque más participativo que implica toma de decisiones conjunta de parte del líder (administrador) y seguidores (subalternos).

También existe una jerarquía de papeles en los grupos informales. El líder informal es aceptado como la persona que se encarga de las obligaciones de la posición.

Una vez mas, la manera en que el líder obtenga el acatamiento de los seguidores dependerá en gran parte del estilo del liderazgo que tenga. Lo que es eficaz en un líder puede no serlo en otro. Esto, en esencia, es el dilema de la cuestión del liderazgo: ¿en qué consiste el liderazgo eficaz? Como se indicó anteriormente, no hay una respuesta fácil y única para esa importante pregunta. Dos consideraciones importantes se refieren al poder y la aceptación de los seguidores.

1.3.1. LAS BASES DEL PODER

Por lo general, el poder comprende los atributos personales y los de la posición, que son la base de la capacidad que tenga un líder para influir en los demás. Se observa que el poder abarca atributos personales y atributos de la posición, mientras que el concepto de autoridad implica el uso primordial de un poder relacionado con la posición. Por ejemplo, una posición supervisora de primera línea tiene autoridad debido al rango jerárquico, no hay características personales tales como el carisma del supervisor.

La capacidad de influir, persuadir y motivar a los seguidores se basa, en gran parte, en el poder percibido del líder. French y Raven (1973) identifican las formas de poder que debe tener un líder, y son las siguientes:

- *Coercitivo*: poder que se basa en el temor. Un seguidor percibe que si no acata la solicitud de un líder, puede enfrentarse a algún tipo de castigo: una reprimenda o el ostracismo social de un grupo.
- *Recompensa*: poder basado en la esperanza de obtener elogios, reconocimiento o ingresos por haber acatado la solicitud de un líder.
- *Legítimo*: poder derivado de la posición de un individuo dentro de la jerarquía grupal u organizacional. En una organización formal, el supervisor de primera línea se percibe como más poderoso que los empleados activos. En el grupo informal, el líder es reconocido por los miembros como poseedor de un poder legítimo.
- *Experto*: poder basado en una destreza, pericia o ciencia especial. Los seguidores perciben a la persona como poseedora de la pericia pertinente y consideran que supera a la de ellos.
- *Referente*: poder basado en la atracción y el encanto. Un líder que sea admirado debido a ciertas características posee poder referente. Esta forma de poder se llama popularmente carisma. Se dice que la persona tiene carisma para inspirar y atraer seguidores.

1.3.2. EL FLUJO BIDIRECCIONAL DEL PODER

En las organizaciones, el poder es un fenómeno bidireccional, que fluye de un individuo (líder) hacia otras personas (los subalternos) y regresa. Un supervisor puede controlar la cantidad en que se incrementa el salario de un subalterno, pero también estos influyen en el aumento que haya de recibir el supervisor. Si los subalternos se desempeñan bien, la evaluación de sus esfuerzos y productos ayudará al supervisor a obtener una alta calificación. Sin embargo, si los subalternos crean problemas de producción, la limitan y quebrantan y por lo general no se muestran cooperativos, puede influir negativamente en la evaluación del desempeño del supervisor. Por lo tanto, es mejor considerar el poder como un flujo bidireccional entre el líder y los subalternos.

1.3.3. EL PODER Y LA POLÍTICA

Las maniobras políticas se relacionan con la adquisición de poder dentro de la organización. La gente trata de alcanzar metas que le son importantes. Un medio para alcanzarlas consiste en conseguir todo el poder posible. Sólo hay una cantidad posible de poder dentro de la organización. Al descender por la jerarquía de la administración, cada nivel sucesivo de personas dispone de menos poder de la que está arriba. Así lo ha determinado Andrew J. DuBrin (1978).

Puesto que en las organizaciones se emplean el poder y la política, es importante que los administradores comprendan la manera en que ambos se aplican. Los individuos no están contentos cuando se ejerce poder sobre ellos. El uso del poder experto y el poder referente no suele encontrar resistencia en subalternos o seguidores. Sin embargo, el poder coercitivo, tiende a oponer ciertas resistencias. Además, es importante comprender que la gente busca el poder mediante maniobras políticas tales como aliarse a las que lo tienen, adquirir pericia en algún campo o área importante, controlar información decisiva, mostrar lealtad y dedicación y hacer que el superior inmediato parezca bueno. Esas acciones políticas no se recomiendan, pero se identifican aquí como métodos que se emplean para adquirir poder.

CAPITULO II

PERSPECTIVA HISTÓRICA DE LA DIRECCIÓN

2.1. LA DIRECCIÓN EN EL SIGLO XVI

Víctor Vroom en sus estudios acerca de los inicios de los estilos del liderazgo halló en la regla benedictina escrita por San Benito, la manera de como los monjes resolvían asuntos determinantes dentro del monasterio, y un ejemplo claro se muestra a continuación:

“Siempre que surja la necesidad de resolver un asunto importante en el monasterio, el abad debe convocar a toda la comunidad y presentar personalmente el problema. Y habiendo oído los consejos de los hermanos, consultará consigo mismo y hará luego lo que estime más conveniente. Pero la razón por la que hemos dicho que todos deben ser convocados a capitulo es que, en numerosas ocasiones, Dios revela lo que es mejor a los más jóvenes. Que los hermanos aconsejen con todo respeto y humildad y que no osen defender sus opiniones con terquedad. Pero que la decisión dependa más bien de la opinión del abad, de forma que cuando él decida qué es lo que ha de hacerse, todos obedezcan”. (Vroom, 1988, pag. 9).

En el año de 1529, Maquiavelo se ocupa del problema de los procesos sociales que hay que tomar en cuenta en la toma de decisiones, esto se ve reflejado cuando ofrecía el siguiente consejo a gobernantes ambiciosos:

“No hay otra forma de protegerse contra los aduladores que el de hacer saber a los hombres que no nos ofenderán si nos dicen la verdad. Pero cuando todos pueden decimos la verdad, dejan de respetarnos. Por lo tanto, un príncipe sabio debe optar por una tercera vía, seleccionando hombres sabios para su gobierno y permitiendo que solo ellos tengan el privilegio de hablarle con sinceridad y sólo con relación a lo que él pregunte y nada más. Pero él debe preguntarles sobre todo, escuchar sus opiniones y luego deliberar con él mismo y a su manera. Y con todos sus consejos y con todos y cada uno de sus asesores, el príncipe sabio debe actuar de forma que todos vean que cuanto más sinceramente exprese sus opiniones más aceptables resultarán. Aparte de

estás personas, él no deberá desear oír a nadie más, y deberá poner en práctica lo que haya decidido, manteniéndose firme en sus decisiones". (1964 pag. 199).

Maquiavelo acentúa, la importancia de consultar antes de tomar decisiones ya que aconseja al príncipe que escuche sólo los consejos de hombres sabios, pero no deja en claro si debe de consultarlos de forma individual o colectivamente.

2.2. LA DIRECCIÓN EN EL SIGLO XIX

Para los últimos años del siglo XIX en la era de los artesanos. Los trabajadores que colaban el acero, los que soplaban el cristal, las hilanderas, los tipógrafos y aquellos que fundían el hierro no eran más que algunos de los artesanos que hacían el trabajo para la industria norteamericana. Estos trabajadores estaban muy capacitados y sus conocimientos no los habían adquirido en los libros, sino tras arduos años de trabajo aprendido. Por lo general, contrataban y despedían a sus ayudantes, a quienes pagaban de su propio bolsillo.

En muchas actividades, el artesano autónomo contrataba equipos enteros de ayudantes; la práctica de la contratación interna fue evolucionando también. Un artesano podía llegar a tener hasta 40 ayudantes, todos ellos contratados y formados por él. Él era el único que establecía el trabajo que debían llevar a cabo y podía despedirlos sin restricción alguna.

El artesano contratista estaba mejor pagado y tenía un grado de control superior al de muchos directivos de alto nivel de empresas de aquellos tiempos. Su poder se reflejaba en el prestigio del que gozaba dentro de la comunidad, como dice Williamson:

" Un contratista contrataba a quienes vivían cerca de su propia casa y en muchos casos media docena de sus parientes figuraban en la nómina. Por dicha razón, un contratista importante era una persona destacada en su vecindario. No era raro que un joven que quisiera convertirse en aprendiz de un contratista cortara el césped de su jardín e hiciera toda clase de chapuzas en su casa para lograr tal privilegio " (1952, pag. 91).

2.3.3 LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

En la época de la dirección científica de empresas el control de los trabajadores que caracterizaba a gran parte de la industria norteamericana durante la última parte del siglo XIX planteaba un grave problema a los propietarios y directivos de empresas en aquella época. Taylor cuyo primer libro "La administración científica" (1911) , planteaba, que el problema principal no se hallaba en la falta de conocimiento y capacidad personal de los trabajadores, sino la falta de conocimiento de los dirigentes empresariales. Así que el trabajador al perseguir la satisfacción de sus propios intereses, los trabajadores limitaban la producción, ocultaban a la dirección el tiempo en que podía realizarse un trabajo y vigilaban que ni ellos ni los que vinieran después trabajaran con mayor rapidez de como se había hecho en el pasado.

La dirección científica de empresas de Taylor se basaba en la sustitución del control que se hallaba en manos de los trabajadores por un director que diera las órdenes, dirigiera el trabajo y supervisara los resultados de dicho trabajo. Para restablecer el control por parte de la dirección debían simplificarse las tareas, determinándose cuál era el mejor sistema de realizar un trabajo por medio del método de tiempos y movimientos. Como consecuencia, la energía intelectual desapareció de los talleres. La planificación, la solución de problemas y la reflexión pasaron a ser actividades propias de la dirección y dejaron de corresponder a los trabajadores. Los trabajadores debían ser los responsables de realizar el trabajo y no de decidir cómo había de hacerlo.

Las ideas de Taylor tuvieron enorme importancia en el cambio de la fisonomía de la industria norteamericana. A través de sus publicaciones y seminarios, junto con los de sus discípulos, la dirección científica de empresas se convirtió a mediados de la década de los veinte, en la fuerza principal para la organización de procesos de producción. Las ideas de participación del trabajador, el compromiso de los empleados y la democracia en el medio laboral no figuraban en el vocabulario del gerente de empresas de los primeros veinticinco años del siglo XX.

2.4. RELACIONES HUMANAS

Los conceptos de poder compartido y de participación volvieron a aparecer en el mundo académico en la década de 1930. Primeramente, se diría que el responsable de este resurgimiento es Elton Mayo, profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Harvard y autor de los famosos experimentos de Hawthorne que se llevaron a cabo entre 1929 y 1945 en la Western Electric Company, fue uno de sus primeros y más claros exponentes. En sus libros *Los Problemas Sociales de una Civilización Industrial* y *Los Problemas Humanos de una Civilización Industrial* se puso de manifiesto algunos de los costos sociales y empresariales del movimiento de la dirección científica de empresas.

Otra figura de relieve fue Kurt Lewin, un destacado psicólogo social de la Universidad de Berlín que dejó su país natal poco antes de la segunda guerra mundial. Su odio hacia los métodos dictatoriales de la Alemania nazi le llevaron a realizar, junto con sus discípulos, un impresionante conjunto de experimentos, muchos de los cuales pusieron de relieve la eficacia de la participación del trabajador en la toma de decisiones. Si Mayo proporcionó el fundamento filosófico para el resurgir de la participación del trabajador en un mundo postayloriano, a Lewin se debe gran parte de su fundamento empírico.

2.5. LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJADOR EN LA DIRECCIÓN

En las décadas de 1950 y 1960, una serie de estudiosos del comportamiento, decepcionados por los métodos tradicionales, trataron de elaborar un nuevo concepto de la dirección que fuese fiel a las ideas expresadas en los primeros trabajos de Mayo y Lewin. Argyris, a la sazón profesor en la Universidad de Yale; Likert, en la de Michigan, y MacGregor, profesor del MIT, elaboraron independientemente sus versiones de lo que debía ser la dirección participativa de

empresas. En sus propuestas se insistía en la participación más que en el control por parte del trabajador que había caracterizado la era pretayloriana. Las recomendaciones de estos estudiosos del comportamiento respecto a una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones se dirigían fundamentalmente a la dirección de las empresas y no a los sindicatos ni a los trabajadores. Por consiguiente, ya no se insistía en la influencia del trabajador como mecanismo autoprotector contra un grupo potencialmente malintencionado de propietarios y dirigentes de empresas. Por el contrario, se admitía que la participación debía desempeñar un papel importante a la hora de superar la resistencia ante los cambios, en la motivación de los trabajadores y en la creación de objetivos comunes dentro de la empresa.

Las nuevas ideas sobre la dirección participativa de empresas propuestas por científicos del comportamiento en las décadas de 1950 y 1960 resultaban totalmente contrarias a las del taylorismo de los primeros veinticinco años del presente siglo. El taylorismo favorecía el control por parte de la dirección y la necesidad de una “programación” inteligente de los trabajadores con el objeto de que llevaran a cabo su labor productiva de la forma más efectiva. Los partidarios de la dirección participativa destacaban la posibilidad de elección y de decisión de los trabajadores utilizando expresiones tales como “dirección por objetivos”, “enriquecimiento del puesto de trabajo” y “grupos semiautónomos de trabajo”.

Dirección científica de empresas y dirección participativa de empresas eran conceptos básicamente opuestos. Inclinarsse hacia uno suponía alejarse del otro. Dirección científica y dirección participativa eran protagonistas que libraban una incesante batalla.

Uno de los foros en que se desarrollaba esta batalla fue el de los complicados experimentos ideados por los estudiosos del comportamiento con el objeto de describir los distintos efectos que producían el estilo autocrático y el democrático del liderazgo o, en términos más generales, para verificar los efectos de lo que ha dado en llamarse PDM (toma de decisiones participativa) entre los investigadores.

Por fortuna, existen muchos estudios críticos recientes de los resultados de las investigaciones sobre la eficiencia de la PDM, por lo que no se considera necesario elaborar un sumario de los mismos. Locke y Schweiger (1979), Yulk (1981) y Schweiger y Leana (1986) han

realizado revisiones críticas de carácter general de las cada vez más abundantes pruebas objetivas relacionadas con los efectos de la participación en la toma de decisiones.

Sus conclusiones no justifican ningún tipo de entusiasmo, ni para los partidarios de una postura autocrática radical ni para los de la participación. Los resultados varían de uno a otro estudio, lo que lleva a Schweiger y Leana a la conclusión de que "básicamente ningún planteamiento, ya sea autocrático, consultivo o radicalmente participativo, puede emplearse eficazmente con todo tipo de subordinados y en todo tipo de actividades".

Mientras los investigadores buscaban bases objetivas para las teorías del liderazgo y la supervisión, la vida empresarial seguía su curso. Los directivos de las empresas no esperaron a que los resultados de las investigaciones les indicasen el camino que debían seguir antes de adoptar una postura sobre el uso de los métodos participativos. Las investigaciones y la práctica son, en el mejor de los casos, actividades escasamente vinculadas.

Lawler (1986) ha argumentado que la mayoría de los directivos de empresa norteamericanos de la década de 1960 se mostraban reacios a modificar un sistema de dirección que había permitido que sus empresas llegaran a dominar los mercados mundiales. Muchos autores, entre ellos Servando Schreiber en su libro "El desafío americano", consideraban que sus métodos de dirección eran un modelo que el resto del mundo debía copiar. Los estudiosos del comportamiento hablaban y escribían sobre la dirección participativa, pero pocos eran los dirigentes empresariales que prestaban atención a sus ideas.

Leavitt (1958) escribió que se mostraba favorable a una postura más moderada y decía que tanto la dirección científica como la participativa habían logrado un gran grado de influencia, pero a distintos niveles de la jerarquía empresarial. El taylorismo había pasado a ser la filosofía empresarial dominante en los niveles más bajos de la mayoría de las empresas. Así, los obreros de las cadenas de montaje, los cajeros de los bancos, las mecanógrafas de las compañías de seguros y la mayoría de los trabajadores de niveles similares veían como su trabajo estaba sujeto a estudios de tiempos y movimientos, lo que les deparaba muy escasas oportunidades para poner de manifiesto su personalidad, sus iniciativas o su capacidad decisoria. Aquí el taylorismo había ganado la batalla.

En los niveles jerárquicos superiores se hallaban aquellas actividades de dirección que parecían menos programables en función de su propia naturaleza y en las que parecían prevalecer las ideas de la dirección participativa. Ya en los niveles medios de dirección se podían ver los matices que introducía la dirección participativa. Aquí, más que en los niveles más bajos, es probable hallar programas como los de dirección por objetivos y ver cómo se hace hincapié en la creación de equipos y en la toma consensuada de decisiones.

Las conclusiones de Leavitt, presentadas hace treinta años, pueden haber perdido actualidad en nuestros días. Los métodos de dirección norteamericanos, en especial los de fabricación, sometidos a presiones por la creciente competencia extranjera, ya no constituyen un modelo universal. De hecho, los dirigentes empresariales norteamericanos creen que el escaso aumento de productividad y el creciente déficit comercial son un reflejo de lo inadecuados que resultan los tradicionales métodos de dirección de empresas. Actualmente, se alzan voces pidiendo un cambio y no sólo las de los estudiosos del comportamiento sino que a ellas se unen las de muchos altos ejecutivos que tratan desesperadamente de conservar su producción de mercado ante los productos extranjeros de menor costo y mayor calidad.

Una de las soluciones al reto que se presenta es aumentar la intervención de los trabajadores en la toma de decisiones. Los círculos de calidad, los grupos de trabajo autogestionario, los programas de calidad de vida en el trabajo y los equipos de trabajo de alto rendimiento no son más que algunos de los mecanismos que aspiran a mejorar la productividad mediante una mayor participación del trabajador. Son ya casi cuarenta las compañías que han construido fábricas en la que la intervención de los trabajadores es muy elevada y que se diferencian en casi todos los aspectos de las fábricas tradicionales, ya que han sido diseñadas de abajo hacia arriba para crear un mayor compromiso del trabajador. Varias empresas como Honeywell, Westinghouse, General Motors, Ford, Xerox y Motorola han ido aún más lejos y se han comprometido públicamente a adoptar posturas más participativas para la dirección de su personal.

Sin embargo, el camino que lleva a la dirección participativa de empresas no está libre de obstáculos. La mayoría de los programas tropiezan con una fuerte resistencia y muchos no consiguen mantenerse al nivel de las expectativas que su aplicación había despertado.

CAPÍTULO III

LOS RASGOS UNIVERSALES DE LOS LÍDERES

3.1. RASGOS DE LOS LÍDERES

Una de las formas antiguas para descubrir la clave para un liderazgo efectivo es observando los rasgos de los líderes. Las personas desean explicar los sucesos y, en tanto se atribuya la causalidad a los líderes en otras palabras, en tanto que se alabe o se abuchee al entrenador por el desempeño del equipo, también se desea señalar los rasgos de los líderes que se consideran responsables de los resultados logrados por sus organizaciones.

Una manera de observar el liderazgo es comparar diversos rasgos; por ejemplo, inteligencia, confianza en si mismo, y algunos otros rasgos de personas que son líderes y otras que no lo son, para ver si existen diferencias. Las pruebas mostraron que los líderes tenían calificaciones más altas que los seguidores con respecto a determinados rasgos, como habilidad social, motivación y desempeño en el trabajo de habilidad mental, personalidad. Pero las pruebas nunca predijeron bien la efectividad de los líderes. Los rasgos que significaban éxito en una situación no predecían el éxito en otra. Y las situaciones cambiaban también, de manera que los rasgos que significaron éxito en el pasado podrían significar fracaso conforme cambiaran las condiciones

No obstante los investigadores que han seguido el enfoque de rasgos han hecho descubrimientos que debieran darle pauta a cualquier persona que considere que el liderazgo está limitado totalmente por la situación. Estos descubrimientos muestran que, en una amplia gama de situaciones, diversas características distinguen a los líderes de los que no lo son y a líderes efectivos de los que no son efectivos.

Proporcionar lineamientos y dirección para coordinar los esfuerzos de los subordinados es una habilidad del liderazgo que los administradores exitosos tienden a poseer, a diferencia de los administradores que no tienen éxito y que no lo poseen. Otras habilidades

que están relacionadas, aunque menos claramente, con el éxito en la administración incluyen inteligencia, confianza en sí mismo y fuerza de voluntad. Otros estudios indican:

El líder se caracteriza por un fuerte impulso hacia la responsabilidad y hacia la terminación de tareas, vigor y perseverancia en la prosecución de metas, aventurado y original en la solución de problemas, tienen un impulso para ejercer iniciativa en situaciones sociales, confianza en sí mismo y un sentimiento de identidad personal, disposición a aceptar las consecuencias de sus decisiones y acciones, disposición para mitigar tensiones interpersonales, disposición para tolerar frustración y retrasos, habilidad para influir en otras personas y capacidad para estructurar sistemas de interacción social para lograr el propósito que se tiene a la vista.

3.2. TEORÍAS DE LAS CARACTERÍSTICAS

Gran parte de los primeros trabajos dedicados al liderazgo se ocupaban de identificar las características de líderes eficaces. Este enfoque se basaba en la suposición de que podría encontrarse un número finito de características individuales del buen líder. De modo que la mayor parte de la investigación tenía por objeto identificar características intelectuales, emocionales, físicas y otras de tipo personal, de los líderes de éxito. El componente de prueba de personal de la administración científica apoyaba en grado sumo la teoría de las características que así lo había investigado Stogdill (1974). Además de las pruebas de personal, las características de los líderes han sido estudiadas mediante observaciones de la conducta en situaciones grupales, selección de asociados (votación), por nombramiento o calificación impuesta por observadores, y mediante el análisis de datos biográficos.

3.2.1. LA INTELIGENCIA

En un repaso de 33 estudios, Stogdill halló una tendencia general que muestra que los líderes son más inteligentes que los seguidores. Uno de los hallazgos más importantes es que diferencias extremas de inteligencia entre líderes y seguidores pueden resultar disfuncionales. Por ejemplo, un líder con un coeficiente intelectual alto que intenta influir en grupos cuyos miembros tienen un coeficiente intelectual promedio, tal vez no consigan comprender por qué los miembros no captan el problema. Además a ese líder se le dificultará comunicar ideas y políticas. Ser demasiado inteligente sería un problema en algunas situaciones.

3.2.2. LA PERSONALIDAD

Gibson (1979) encontró en las investigaciones de Chris Argyris (1955), que éste sugería que las características de la personalidad tales como la viveza, la originalidad, la integridad personal y la confianza en sí van asociadas con un liderazgo eficaz. También encontró en las investigaciones de Edwing E. Ghiselli (1963) que la iniciativa y la capacidad de actuar y de iniciar una acción con independencia, estaban relacionadas con el nivel del interrogado en la organización. Cuanto más arriba se encontraba la persona en la organización, más importante se volvía esta característica. Encontró también que la seguridad en sí mismo se relacionaba con la posición jerárquica en la organización. Y finalmente halló que los individuos que revelaban individualidad eran los líderes más eficaces. Algunos autores suponen que la personalidad no está relacionada con el liderazgo. Gibson también mira hacia los estudios de Robert W. Lundin (1973) donde indica que el problema está en hallar medios válidos para medir las características de la personalidad. Esta ha sido una meta difícil de alcanzar pero se está logrando progresos, aunque lentamente.

3.2.3. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

Estudios acerca de las relaciones entre el liderazgo eficaz y las características físicas tales como edad, estatura, peso y aspecto han producido resultados contradictorios. Ser más alto y más pesado que el promedio de un grupo no es ciertamente ventajoso para llegar a la posición de líder. Sin embargo, muchas organizaciones consideran que hace falta una persona corpulenta, grande y fuerte, para asegurarse el acatamiento de los seguidores. Esta idea se funda fuertemente en la base coercitiva o de temor del poder. Por otra parte, Truman, Gandhi y Stalin son ejemplos de individuos de baja estatura que ascendieron a posiciones de liderazgo.

3.2.4. CAPACIDAD SUPERVISORA

Utilizando las apreciaciones del desempeño de los líderes, Ghiselli (1971) encontró una relación positiva entre la capacidad para supervisora de una persona y su nivel en la jerarquía organizacional. La capacidad de supervisor se define según él como la "utilización eficaz de cualesquiera prácticas supervisoras que indiquen los requisitos particulares de la situación". Una vez más, hace falta una medida del concepto, y este es un problema difícil de resolver.

Aún cuando ciertas características parecen diferenciar a los líderes eficaces de los ineficaces, sigue habiendo muchos hallazgos contradictorios en la investigación. Hay cierto número de razones posibles para los resultados decepcionantes. Primeramente, la lista de las características potencialmente importantes es interminable. De un año a otro nuevos rasgos tales como el signo bajo el cual nació la persona, el estilo de la letra manuscrita y el orden de nacimiento se agregan a características de la personalidad, físicas y de inteligencia. Este "agregado" continuo da por resultado una mayor confusión entre los que se interesan por identificar las características del liderazgo. Segundo: las calificaciones en test sobre las características no siempre predicen con exactitud la eficacia de los líderes. Las características no operan aisladamente, sino en combinación, para influir en los seguidores. Esta interacción influye en la relación líder-seguidor.

Tercero: los patrones de conducta eficaz dependen muchísimo de la situación . La conducta de líder que resulte eficaz en un banco, puede ser ineficaz en un laboratorio. Finalmente, el enfoque de las características, no permite discernimiento de lo que hace en el puesto el líder eficaz. Se necesita efectuar observaciones que describan la conducta de los líderes eficaces e ineficaces.

3.3. TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

La teoría del liderazgo carismático es una ampliación de la teoría de los atributos que dice que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando éste observa ciertas conductas. Los estudios sobre el liderazgo carismático, en su mayor parte, han tratado de identificar las conductas que distinguen a los líderes carismáticos de quienes no lo son.

Diversos autores han tratado de identificar las características personales del líder carismático. Robert House (famoso por la trayectoria meta) ha identificado tres: Muchísima confianza, dominio y firme convicción en sus creencias. Warren Bennis, tras estudiar a noventa de los líderes más famosos y exitosos de Estados Unidos, encontró que tenían cuatro elementos en común: Tenían un sueño o un propósito que los impulsaba; podían comunicarlo en términos claros, de tal manera que sus seguidores pudieran identificarse con el sueño sin problemas; eran consistentes y centrados cuando perseguían su sueño; conocían sus ventajas y las aprovechaban. Sin embargo, Conger y Kanungo, de la Universidad Mc Gill han realizado un análisis más reciente. En sus conclusiones proponen que sus líderes carismáticos tienen una meta ideal, una gran dedicación a su meta, son seguros y tienen confianza en sí mismos son percibidos como poco convencionales y como agentes de cambios radicales, en lugar de como administradores del status quo .

Cada vez son más las investigaciones que muestran gran correlación entre el líder carismático y la satisfacción y el rendimiento de sus seguidores. Quienes trabajan con líderes carismáticos tienen motivos para realizar un esfuerzo laboral extra y, como les agrada su líder manifiestan mayor satisfacción.

Aunque unos cuantos expertos siguen pensando que el carisma no se puede aprender, la mayor parte piensa que se puede enseñar a las personas a adoptar conductas carismáticas y, por tanto, a disfrutar de los beneficios que se derivan de ser considerado “un líder carismático”

No siempre se requiere un líder carismático para lograr un buen rendimiento de los empleados este puede resultar indicado cuando la actividad del seguidor contiene un componente ideológico, lo que podría explicar que hay más probabilidad de que los líderes carismáticos surjan en el campo de la política, en la religión o en tiempos de guerra, cuando una empresa comercial está introduciendo un producto radicalmente nuevo o ante una crisis en la que peligra la vida. De hecho los líderes carismáticos pueden convertirse en un pasivo para la organización cuando se supera la crisis o la necesidad de cambios drásticos. ¿Por qué? Porque entonces la abrumadora confianza que el líder carismático tiene en sí mismo se convierte en una carga. Este líder es incapaz de escuchar a los demás, se siente incómodo ante el desafío de los subordinados agresivos y empieza a creer sin titubeos que es el “único que sabe qué es lo bueno”

CAPITULO IV

TEORÍAS CONDUCTUAL-PERSONALES

Gran parte de los primeros trabajos que se dedicaron al liderazgo se ocuparon en identificar las características de los líderes eficaces. En este trabajo se presentan algunas de las teorías más importantes sobre el liderazgo.

Algunos teóricos se pronuncian en favor del uso de un estilo particular para lograr altos niveles de desempeño en áreas determinadas como la producción y la satisfacción. De entre los enfoques conductual-personal de liderazgo que más se han adoptado a la práctica se encuentran el de la Universidad de Michigan, el de la Universidad de Ohio State y la rejilla gerencial de Blake y Mouton, así como el enfoque de Bowers y Seashore. Esos enfoques han sido ampliamente difundidos, investigados y aplicados en ámbitos organizacionales. Cada uno intenta identificar que hacen los líderes cuando están dirigiendo.

4.1. LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN:

Desde 1974 Likert ha estado estudiando como administrar mejor los esfuerzos de los individuos para lograr los objetivos deseados de desempeño y satisfacción. El propósito de la mayor parte de la investigación realizada en el Institute for Social Research de la Universidad de Michigan, acerca del liderazgo, ha sido descubrir los principios y métodos del liderazgo eficaz. Los criterios de eficiencia empleados en muchos de los estudios comprenden:

- La productividad por hora hombre u otras medidas similares del éxito de la organización en alcanzar sus metas de producción
- La satisfacción en le puesto de los miembros de la organización.
- Las tasas de rotación de empleados, ausentismo y quejas.
- Los costos.
- La pérdida por desperdicios.
- La motivación de empleados y administración.

Se han llevado a cabo estudios en gran diversidad de industrias: química, electrónica, alimentaria, de maquinaria pesada, de seguros, petrolera, servicios públicos, hospitales y servicios de banco y de servicios de gobierno. Se han obtenido datos de miles de empleados con diferentes tareas siguiendo procedimientos especificados, desde trabajo no especializado hasta de investigación y desarrollo especializado.

Mediante entrevistas con líderes y seguidores, los investigadores identificaron dos estilos diferentes de liderazgo que son calificados como centrado en el puesto y centrado en el empleado. El líder centrado en el puesto practica una estrecha supervisión para que los subalternos desempeñen sus tareas siguiendo procedimientos especificados. Este tipo de líder cuenta con la coacción, la recompensa y el poder legítimo para influir en la conducta y el desempeño de los seguidores. El interés por las personas se considera importante, pero es un lujo que no siempre puede permitirse el líder.

El líder centrado en el empleado cree que conviene delegar la toma de decisiones y ayudar a los seguidores a satisfacer sus necesidades, creando un ambiente de trabajo que los oriente. El líder centrado en ellos empleados se preocupa por el progreso personal de sus seguidores, su ascenso y sus logros. Esas acciones se consideran conducentes al apoyo de formación y desarrollo del grupo.

El efecto potencial de esos dos estilos conductual-personales fue probado con un estudio experimental realizado por el Institute for Social Research. Este estudio comprendió a 500 oficinistas en cuatro divisiones que estaban organizadas de la misma manera, empleaban la misma tecnología, hacían el mismo tipo de trabajo y empleaban a individuos de aptitudes comparadas.

La carga de trabajo de las divisiones variaba y alcanzaba altos niveles de cuando en cuando. En cualquier momento tenía que procesarse una cantidad dada de trabajo. El volumen era imposible de cambiar, y la única manera de incrementar la producción sería incrementar el número de miembros del grupo.

El experimento con esas cuatro divisiones duró un año. Hubo un periodo de adiestramiento para el personal de supervisión y administrativo, que duro aproximadamente seis meses. La producción era medida constantemente y se computaba cada semana.

Del mismo modo, las aptitudes, percepciones, motivaciones y variables relacionadas de empleados y supervisores fueron medidas justo antes y después del año del experimento.

En dos de las cuatro divisiones se hizo el intento de volver más participativo el proceso de toma de decisiones. Se introdujo una supervisión más general. Además, los líderes formales recibieron adiestramiento para el liderazgo participante. En las otras dos divisiones, que fueron calificadas de divisiones jerárquicamente controladas, se intento incrementar la estrechez de la supervisión y centralizar la toma de decisiones. Los líderes formales de esas divisiones fueron adiestrados durante el mismo periodo que sus colegas de las divisiones participativas, pero el adiestramiento se dedico a las políticas, reglas y procedimientos de la compañía.

La producción aumento con ambos sistemas: 25% en la que estaba controlada jerárquicamente y 20% en la participativa. Esos aumentos se lograron mediante procedimientos diferentes en ambos sistemas. En las divisiones controladas jerárquicamente, se suponía que las razones del incremento fueron la presión directa y la conducta centrada en el trabajo de los líderes. Sin embargo, en las divisiones participativas los oficinistas mismos redujeron el volumen de la fuerza de trabajo e idearon cierto número de cambios de procedimiento. Se creía también que la producción de las divisiones participativas aumento debido al esfuerzo más coherente de los grupos y a un absentismo menor. Los indicadores de la satisfacción de los empleados fueron el absentismo, la rotación y las actitudes. Los hallazgos revelaron que esos indicadores mejoraron en las divisiones participativas y se deterioraron en aquellas controladas jerárquicamente.

Según los investigadores esos resultados sugieren que organizaciones similares se centran típicamente en medidas de eficacia a corto plazo. Los sistemas de promoción y recompensas están integrados con los resultados de la producción. Además, es frecuente que se cambie a los

administradores, lo que los obliga a lograr resultados a corto plazo. De tal forma que la producción en las divisiones controladas jerárquicamente son más eficaces. Sin embargo, si se toman en cuenta los indicadores de satisfacción, la aceptación de la superioridad del estilo centrado en el trabajo se vuelve tenue y cuestionable. Likert cree que los aumentos a corto plazo se logran a costa de actitudes negativas y mayor ausentismo y rotación de empleados. Las conclusiones a las que llegaron Likert y otros partidarios de este enfoque de liderazgo sugieren que las conductas de liderazgo centradas en el empleado son más eficaces.

4.2. LOS ESTUDIOS DE OHIO STATE:

De los varios programas de investigación sobre el liderazgo que se llevaron a cabo después de la Segunda Guerra Mundial, uno de los más importantes fue el de Ohio State, que tuvo por resultado una teoría de los dos factores de liderazgo. Esos estudios aislaron dos factores de liderazgo independiente llamados iniciación de estructura y consideración. Las definiciones de dichos factores son las siguientes:

4.2.1. INICIAR ESTRUCTURA Y CONSIDERACIÓN

La iniciación de estructura implica una conducta en la cual el líder organiza y define las relaciones dentro del grupo, tiende a establecer patrones y canales de comunicación bien definidos y explica claramente métodos para realizar el trabajo. La consideración implica una conducta que indica amistad, confianza mutua, respeto, calor humano y relación armoniosa entre el líder y los seguidores.

Estas dimensiones se miden mediante dos cuestionarios distintos. El cuestionario de opinión del liderazgo (Leadership Opinión Questionnaire: LOQ) intenta evaluar como creen los líderes que se desenvuelven en papeles de liderazgo. El cuestionario de descripción de la conducta del líder (Leader Behavior Questionnaire: LBDQ) mide las percepciones de los subalternos, los colegas o los superiores.

Las calificaciones de iniciación de la estructura y consideración producidas por las respuestas a los cuestionarios proporcionan una manera de definir el estilo de liderazgo.

Alta iniciación de la estructura

	3		1	
Alta consideración		5		Baja consideración
	4		2	

Baja iniciación de la estructura

La figura anterior proporciona una vista hipotética de las conductas de cinco líderes distintos. Esos puntos hipotéticos indican que los líderes tienen calificaciones en ambas dimensiones. El individuo 1 tiene buena puntuación tanto en la iniciación de la estructura como en consideración; el individuo 4 tiene una puntuación baja en ambas dimensiones.

Desde la investigación original llevada a cabo para desarrollar el cuestionario, se han realizado muchos estudios de las relaciones entre esas dos dimensiones de liderazgo y diversos criterios de eficacia. Muchos de los primeros resultados incitaron a generalizar que los líderes superiores al promedio tanto en consideración como en iniciación de la estructura, eran más eficientes. En un estudio llevado a cabo en International Harvester, sin embargo, los investigadores comenzaron a encontrar algunas interpretaciones más complicadas de esas dos dimensiones. En un estudio de supervisores, se encontró que los que tenían mejor puntuación en estructura tenían apreciaciones de aprovechamiento más altas (apreciaciones recibidas de los superiores) pero también más quejas de los empleados. Una puntuación más alta en consideración se relacionaba con apreciaciones más bajas de aprovechamiento y ausencias menos frecuentes.

Un estudio de los departamentos de investigación y desarrollo introdujo la cuestión del clima organizacional en el problema de la eficacia del liderazgo. El punto focal de ese estudio era el personal

de investigación, desarrollo e ingeniería de tres grandes organizaciones: una refinería de petróleo, una fábrica de máquinas de oficina y un fabricante de armazones para aeronaves. Los resultados indicaron que la conducta del liderazgo tenía efectos distintos sobre la satisfacción del empleado según cual fuera el clima organizacional. Por ejemplo, el clima de la compañía de armazones estaba rígidamente estructurado y formalizado; en ese tipo de clima la oportunidad que tiene un líder de servir como mediador para ayudar a los servidores a satisfacer las necesidades de salario, seguridad social y ascenso, puede ser muy limitada. De manera que se comprueba que el clima organizacional afecta a la relación entre la conducta de consideración del líder y la satisfacción del seguidor.

Ese estudio halló también relaciones positivas entre la satisfacción y la iniciación de la estructura. Estas relaciones eran las más débiles en la compañía de armazones, quizá por estar muy frecuentemente estructurada, de modo que al iniciar más estructuración el líder emprendía un esfuerzo innecesario.

La teoría conductual-personal de Ohio State ha sido criticada por su sencillez, su falta de generalización posible y su fundamento en las respuestas al cuestionario para vaticinar la eficacia del liderazgo. La crítica de Korman es tal vez la que más se conoce. A criticado la investigación de Ohio State sobre el liderazgo de la manera siguiente:

- 1.- Los investigadores no se han esforzado por conceptualizar variables situacionales y su influencia en la conducta del liderazgo.
- 2.- La mayoría de los estudios de la investigación rinden generalmente correlaciones insignificantes entre las medidas de la conducta del líder y los criterios de eficacia.
- 3.- La teoría no ha proporcionado respuesta alguna a la cuestión de causalidad.

Algunos de los problemas han sido enmendados en parte. Por ejemplo. Se ha indicado en investigaciones más recientes que muchas variables afectan a la relación entre la conducta del líder y la eficacia organizacional. Algunas de ellas comprenden la experiencia de los empleados, su capacidad, su

conocimiento del puesto, las expectativas en lo concerniente a la conducta del líder, la influencia ascendente de los líderes, el grado de autonomía, la claridad del papel y la urgencia del tiempo.

4.3. LA REJILLA GERENCIAL

Las investigaciones llevadas a cabo por Robert Blake y Jane Mouton sugieren que los líderes que se orientan tanto a personas como a tareas y de manera intensa tienden a obtener mayor productividad y mayor satisfacción del grupo que los líderes que tienen preocupaciones menos intensas por las personas o las tareas. Blake y Mouton han diseñado una rejilla gerencial que ilustra las posibles combinaciones de atención a las personas y a la producción y los supuestos que satisfacen cinco posiciones en la rejilla.

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5				5.5					
4									
3									
2									
1	1.1								1.9
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Se coloca a cualquier administrador en la rejilla con 81 cuadros a través de una serie de mediciones y evaluaciones de la forma en que esa persona considera y lleva a cabo su papel de líder. Los administradores diagnostican sus propios estilos y hacen planes para moverse desde el punto en que se pudieran encontrar hasta el 9.9, que es una clase de estilo de "super líder" y de acuerdo a las evidencias de Blake y Mouton, el más efectivo para toda clase de situaciones.

El líder 9,1 se interesa primordialmente por las tareas de producción, y si llega a preocuparse por las personas, es muy poco. Es una persona que quiere estar al día en los programas y conseguir que salga el trabajo a toda costa. El estilo 1,9 refleja un interés mínimo por la producción unido a un interés máximo por la gente; el estilo 1,1 refleja una preocupación mínima por la gente y la producción; y el estilo 5,5 refleja un interés moderado en ambos.

Para muchas personas el enfoque de la rejilla es tan atractivo como didáctico. Es muy agradable desde el punto de vista del sentido común, pero las evidencias provenientes de otras fuentes, como Fiedler no encuadran con la noción de que los mejores líderes tienen invariablemente a preocuparse intensamente tanto por la persona como por la tarea o la producción. Por ejemplo, Fiedler ha mostrado que la tendencia remarcar una u otra orientación va asociada con un desempeño efectivo, dependiendo de la situación. Por otra parte existen también algunas investigaciones que no apoyan la teoría de Fiedler.

Por lo tanto en vista de las imperfecciones de las evidencias parece razonable que resulte tentador confiar o en el enfoque de la rejilla o en el enfoque de Fiedler. Quizá la mayor virtud del enfoque de Fiedler no radique en su exactitud extremada y precisa, sino que mantenga muchos administradores alerta ante la necesidad de considerar la naturaleza de la situación en la que se va aplicar el liderazgo. Quizá la gran virtud del enfoque de la rejilla consista en su conveniencia como forma para diagnosticar el estilo de liderazgo

CAPITULO V

TEORÍAS SITUACIONALES

La búsqueda del “mejor” estilo de liderazgo nunca ha descubierto un enfoque eficaz para todas las situaciones. Lo que se ha producido es una evaluación de teorías de liderazgo-situación, que sugiere que la eficacia del liderazgo depende de lo bien que se ajusten la personalidad, la tarea, el poder, las actitudes y las percepciones. Existen cuatro enfoques situacionales orientados al liderazgo: el enfoque del ciclo de vida, el modelo de contingencia, el modelo normativo de Vroom y Yetton, y la teoría de trayectoria meta. Cada uno de esos enfoques reposa en un diagnóstico de la situación.

La importancia de la situación fue más estrechamente estudiada por quienes se interesaban en el liderazgo únicamente cuando surgían resultados inconcluyentes y contradictorios de gran parte de la primera investigación de característica y de la circunstancial. Finalmente se supo que el tipo de conducta del liderazgo necesaria para incrementar el desempeño individual y grupal depende en gran parte de la situación. Lo que es un liderazgo eficaz en una situación puede ser, en otra incompetencia desorganizada. Por ejemplo, utilizar un estilo fuerte y autocrático con empleados preparados, automotivados, seguros de sí mismos y con una energía de alto nivel, puede ser un desastre. Sin embargo el estilo autocrático puede ser lo que se necesita tratándose de empleados jóvenes, impreparados e inseguros que trabajen sobre bases sin estructurar. El tema situacional de liderazgo resulta bastante atractivo, pero desde luego es una orientación retadora por llevar a ejecución.

Su fundamento básico sugiere que un líder eficaz debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las diferencias existentes entre subalternos y entre situaciones.

Decidir como se ha de dirigir a otros individuos es difícil y exige un análisis del líder, el grupo y la situación. Este tema es estudiado por Tannenbaum y Schmidt (1977) en su modelo de liderazgo. Los administradores que tienen conciencia de las fuerzas a las que se enfrentan son capaces de modificar más rápidamente sus estilos para enfrentarse a los cambios del ámbito de trabajo. Tres factores de particular importancia son las fuerzas que se ejercen sobre los administradores, las que ejercen sobre los subalternos y las que existen en la situación

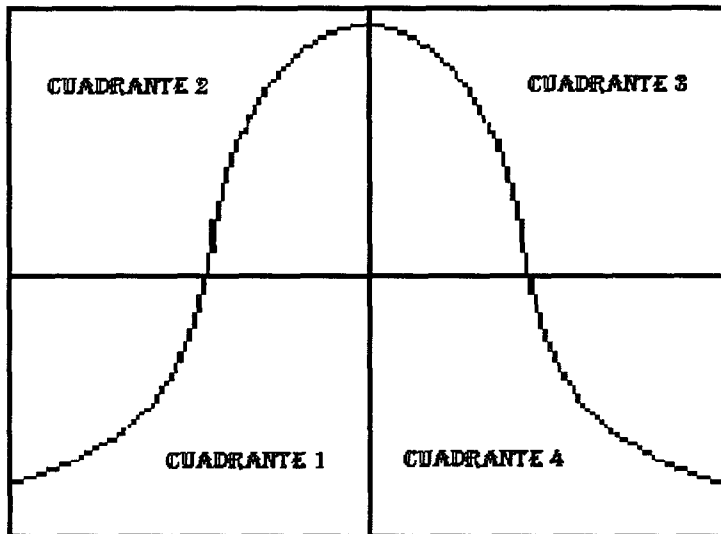
A medida que se fue reconociendo la importancia de los factores situacionales y de la evaluación de las fuerzas por parte del líder, la investigación sobre el liderazgo se volvió más sistemática, y modelos

de contingencia de liderazgo comenzaron a aparecer en la literatura dedicada a la conducta organizacional y la administración. Cada modelo tiene sus partidarios, e intenta identificar las conductas del líder que sean más apropiadas para una serie de situaciones de liderazgo. Cada modelo de contingencia intenta identificar los patrones de situación-líder que son más importantes para un liderazgo eficaz.

5.1. LA TEORÍA DEL CICLO DE VIDA

Blanchard (1977) da a conocer la teoría del ciclo de vida. Según esta teoría, a medida que aumenta el nivel de madurez de los seguidores de uno, la conducta del liderazgo apropiada exige menos estructuración (tarea) y menos apoyo socioemocional (relaciones). Este ciclo se ilustra en el siguiente cuadro:

Cuadro de ciclo de vida



Dividiendo el continuo de madurez del ciclo de vida en tres niveles (inferior al promedio, promedio y superior al promedio) pueden proporcionarse algunos puntos de referencia en cuanto a

madurez del grupo y estilo de liderazgo. En la teoría propone que si un líder tiene seguidores que están por debajo del promedio en cuanto a madurez, es un alto estilo de tarea (cuadrante 1) el que tendrá la mayor posibilidad de ser eficaz; mientras que si se trata de seguidores de madurez promedio, el cuadrante 2 y los estilos 3 parecen ser los más apropiados; y el estilo del cuadrante 4 se muestra como el mejor para el grupo de madurez superior al promedio.

La madurez se define en la teoría del ciclo de vida en términos de motivación del logro, de buena voluntad y capacidad para asumir responsabilidad, una educación pertinente para la tarea, y experiencia. La noción de madurez propone que cuando una persona, pasa de un estado de pasividad a uno de actividad creciente, de la dependencia de los demás a una independencia relativa. El concepto destaca la madurez psicológica en forma de progreso y desarrollo personales.

El factor madurez se considera en relación con una tarea específica por desempeñar. O sea, que un individuo o un grupo no son maduros o inmaduros en sentido total. Todas las personas muestran madurez en relación con una tarea, función u objetivo que esté tratando de cumplir un líder con los esfuerzos de ellos. De manera que un contador puede ser muy responsable en cuanto a terminar una auditoria para un cliente, y algo irresponsable cuando trata con informes internos de la oficina.

Lo anterior puede exigir que el socio administrador de la firma supervise estrictamente de cerca la preparación de informes y menos de cerca el trabajo de auditoria del contador.

La teoría del ciclo de vida sugiere que la conducta del líder, para ser eficaz, debe cambiar a medida que maduran los seguidores. La secuencia del cambio debe ser de: 1) conducta alta de tarea-baja de relaciones, a 2) conducta alta de tarea-alta relaciones a 3) alta de relaciones baja de tarea a 4) baja de tarea-baja de relaciones. Por ejemplo, trabajando con personal de investigación y desarrollo con gran preparación y entrenamiento puede suponerse que el estilo más eficaz de liderazgo sería bajo en tarea-bajo en relaciones (cuadrante 4) sin embargo durante las primeras fases de un proyecto costoso y mal definido, el líder debería imponer alguna dirección y estructura para que el equipo comprenda las

limitaciones y las metas. Una vez que se han comprendido éstas, el líder pasará por el ciclo de vida al estilo del cuadrante 4, bajo en tarea y bajo en relaciones.

La conducta del líder alta en tarea-baja en relaciones se califica de expresiva porque el estilo se caracteriza por la comunicación en un solo sentido. El estilo alto en tarea- alto en relaciones se llama vendedor porque el líder intenta, mediante la comunicación de doble sentido en conductas de apoyo, influir en él o los seguidores para que estos den su acuerdo a las decisiones que deban tomarse.

La conducta en relaciones-baja en tarea se llama participante porque el líder y el o los seguidores comparten la toma de decisiones mediante una comunicación de doble sentido y una conducta facilitativa de parte del líder. La conducta baja en relaciones- baja en tarea se llama delegante esto significa que el o los seguidores pueden trabajar sin una estrecha supervisión gracias a una gran madurez psicológica.

Los partidarios de la teoría del ciclo de vida suponen que en la actualidad hay muchísimos más empleados preparados, motivados y técnicamente competentes que nunca. Como resultado, esos trabajadores tienen un más alto potencial para la autodirección y el autocontrol. Esos cambios de madurez corresponden a la suposición de que las necesidades de orden inferior han sido satisfactoriamente cumplidas para la mayoría de los empleados. El potencial para motivar es más alto cuando enfoca necesidades de más alto nivel tales como la realización personal, la autonomía, y la estima.

Así pues, aún cuando la investigación que respalda a la teoría del ciclo de vida esta limitada, cierto numero de importantes cuestiones de concepto se han aclarado merced a ese enfoque. Primeramente, el nivel de madurez de un grupo o la etapa de desarrollo de éste, se rebela como una importante consideración para decidir cómo dirigir. El grupo maduro ha desarrollado una estructura, procesos y cohesión para enfrentar muchos problemas internos y externos. Segundo: al cambiar la situación, el líder puede tener que adoptar un estilo diferente para ser eficaz. Y finalmente, cualquier

cambio de estilo debería basarse en la evaluación más exacta posible de la situación, el grupo y el líder. Estas fuerzas importantes son las mismas sobre las que llamaron la atención de Tannenbaum y Schmidt así como otros teóricos situacionales.

5.2. EL MODELO DE CONTINGENCIA PARA EL LIDERAZGO

El modelo de contingencia para la eficacia del liderazgo fue ideado por Fiedler. Postula que el desempeño de los grupos depende de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación. El liderazgo se considera como una relación basada en el poder y la influencia. De manera que se consideran dos preguntas importantes: 1) ¿hasta qué punto proporciona la situación al líder el poder y la influencia que son necesarios para la eficacia, o cuan favorables son los factores situacionales? y 2) ¿hasta qué punto se pueden predecir el líder los efectos de su estilo sobre la conducta y el desempeño de los seguidores?.

5.2.1. LOS FACTORES SITUACIONALES

Fiedler propone tres factores situacionales que influyen en la eficacia de un líder: relaciones entre líder miembro, estructura de la tarea y poder de la posición. Desde un punto de vista teórico así como intuitivo las relaciones interpersonales entre el líder y los seguidores será probablemente la variable más importante que determine el poder y la influencia. La influencia del líder depende en parte de la aceptación de los seguidores. Si otros están dispuestos a seguirlo por su carisma, pericia o respeto mutuo, poco necesitará el líder para apoyarse en la estructura de la tarea o el poder de la posición. Sin embargo, si no confían en él y lo tienen en un concepto negativo, se considera que la situación es menos favorable, dentro de la teoría de Fiedler.

El factor de las relaciones líder-miembro se refiere al grado de confianza y respeto que experimentan los seguidores en cuanto al líder. Esta variable situacional refleja la aceptación del líder, y

se mide dos maneras; un método implica pedir a los seguidores que indiquen en una escala psicométrica de preferencias si aceptan o apoyan a un líder. Otro método de medición es la escala de "Atmósfera Grupal" . Esta medida consiste en diez rubros de 8 puntos, respondidos por los seguidores, uno de los cuales es:

Amistoso 8 7 6 5 4 3 2 1 Inamistoso

La segunda medida más importante del carácter situacional favorable se llama estructura de la tarea. Esta medición comprende cierto número de componentes, como sigue:

- Claridad de la meta.- el grado hasta el cual las tareas y obligaciones del puesto están claramente manifiestas y son conocidas de las personas que ocupan el puesto.
- Multiplicidad de meta- trayectoria.- el grado hasta el cual los problemas con que se tropieza en el puesto pueden resolverse mediante diversidad de procedimientos. El trabajador de la línea de ensamble resuelve problemas dentro de un marco sistemático, mientras que un científico dispone de cierto número de maneras para resolver uno.
- Comprobabilidad de la decisión.- el grado hasta el cual lo "correcto" de la solución o las decisiones con que se tropieza típicamente en un puesto, pueda ser demostrado mediante recurso a la autoridad, procedimientos lógicos o retroalimentación. Un inspector de control de calidad puede mostrar piezas defectuosas e indicar claramente por que se devuelve una para que la retoquen.
- Especificidad de la decisión.- el grado hasta el cual hay, por lo general, más de una solución correcta. Un contador que trabaje en la preparación de una hoja de balance no tiene muchas opciones, mientras que un científico investigador puede tener muchas alternativas potencialmente correctas entre las cuales escoger.

La manera más obvia para el líder de conseguir poder consiste en aceptar y desempeñar el papel de liderazgo. Se reconoce al líder el derecho a dirigir, evaluar, recompensar y castigar a los seguidores, aún cuando ese derecho debe ejercerse dentro de límites definidos. El poder de la posición en el modelo de contingencia se refiere al poder inherente a la posición de liderazgo.

5.2.2. CARÁCTER FAVORABLE DE LA SITUACIÓN

Los tres factores situacionales que parecen ser los más importantes para determinar el poder y la influencia del líder son: 1) si las relaciones líder-miembro son buenas o malas, 2) si la tarea esta relativamente estructurada o sin estructurar, y 3) si el poder de posición es relativamente fuerte o débil. Un grupo puede ser clasificado de acuerdo con cada uno de esos tres factores situacionales. Esta clasificación se muestra en el siguiente cuadro. Sugiere que es más fácil ser un líder en grupos que entran en la situación I, en lo que quieren a uno, tiene uno estructurada la tarea y poder de posición. La situación es más favorable para el líder de situación I que para el líder de situación VIII.

Relaciones Líder-miembro	BUENAS				MALAS				
Estructura de Las tareas	ALTA		BAJA		ALTA		BAJA		
Poder de la Decisión	fuerte	débil	fuerte	débil	fuerte	débil	fuerte	débil	
Situaciones	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
Muy favorable	-----								Muy adverso

Fiedler afirma que un estilo indulgente, más tolerante (orientado hacia las relaciones) es mejor cuando la situación es moderadamente favorable o moderadamente adversa. De manera que si un líder fuera aceptado moderadamente que poseyera algún poder, y si las tareas del puesto de los subalternos

fueran algo vagas, el estilo de liderazgo necesaria para lograr los mejores resultados sería el que se orienta hacia las relaciones.

En cambio, cuando la situación es muy favorable o muy adversa, un enfoque orientado hacia la tarea suele producir el desempeño deseado. Un gerente de oficinas que tiene el poder y ha identificado claramente las metas de desempeño, esta operando en una situación altamente favorable. Un ingeniero de proyectos que se enfrente a un grupo de subalternos suspicaces y hostiles, tenga poco poder y vagas responsabilidades de tarea, necesita estar orientado hacia la tarea en esta situación altamente adversa.

5.2.3.EL COLABORADOR MENOS PREFERIDO

No existe un estilo único de conducta lideral que asegure un desempeño optimo individual o grupal, en todas las situaciones. Una persona puede ser muy eficaz en una situación pero totalmente ineficaz en otra. Una variable clave en la investigación de la eficacia del líder en el modelo de contingencia, es la clasificación del colaborador menos preferido (CMP). Se supone que éste es un indicador de la personalidad del líder. La calificación de CMP se obtiene pidiendo al líder que piense en todos con quienes haya trabajado, y que describa a la persona con quien pudo trabajar menos bien, el "colaborador menos preferido". Una escala que consiste con 16 rubros se utiliza para lograr la calificación del CMP. A continuación se muestran dos de esos rubros:

Frustraste 1 2 3 4 5 6 7 8 Util

Tenso 1 2 3 4 5 6 7 8 Relajado

Los partidarios del modelo de contingencia creen que el CMP es un índice de las preferencias conductuales del líder. Un líder con un alto CMP ve buenos puntos en el colaborador menos preferido y tiene como referencia el deseo de estar "relacionado". El líder trata de tener nexos fuertes, emocionales y afectivos, con los demás. Sin embargo, la persona con bajo CMP tiene preferencias diferentes y obtiene satisfacción del logro.

El sentido común sugiere que es difícil cambiar la personalidad y las preferencias motivacionales de un líder para adaptarlas a una situación particular. Fiedler afirma:

Adaptar al hombre a la posición directiva mediante selección y adiestramiento no ha tenido un éxito espectacular. Seguramente resulta más fácil cambiar casi cualquier cosa en la situación del puesto que la personalidad de un hombre y su estilo de liderazgo. Se entiende que cambiar el estilo por medio del entrenamiento constituye una tarea difícilísima.

La teoría de la contingencia y la investigación revelan que el desempeño de un líder depende de la personalidad y del carácter favorable de la situación. Fiedler asegura que los programas de entrenamiento y la experiencia pueden mejorar el poder y la influencia de un líder si el carácter favorable de la situación es grande. Eso significa que un programa de adiestramiento que mejore el poder y la influencia de un líder puede beneficiar a la persona orientada hacia las relaciones pero podría perjudicar a la persona orientada hacia la tarea.

Puesto que los cambios estimulados por el programa de adiestramiento son tan evasivos la mejor alternativa consiste en cambiar el carácter favorable de la situación. Un primer paso recomendado por Fiedler asegura determinar si los líderes están orientados hacia las relaciones o las tareas. Después, la organización necesita diagnosticar y clasificar el carácter favorable de la situación de las posiciones de sus líderes. Finalmente la organización debe escoger la mejor estrategia para mejorar la eficacia. Si el adiestramiento en el liderazgo es la opción escogida, deberá dedicar una atención especial a la enseñanza a los participantes de la manera en que habrán de modificar sus ambientes y sus puestos para adaptarlos a sus estilos de liderazgo. La obra de Fiedler debe ser reconocida como de extrema importancia. Este modelo es y probablemente seguirá siendo, una rica fuente de ideas, proposiciones e hipótesis nuevas acerca del estilo del liderazgo y la eficacia.

5.3. EL MODELO DE LA TRAYECTORIA-META

Como los demás enfoques de liderazgo, situacionales o de contingencia, el modelo de Trayectoria-Meta intenta vaticinar la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones. Según este modelo, los líderes son eficaces por su impacto positivo en la motivación de sus seguidores, la capacidad de éstos para desempeñarse, y su satisfacción. La teoría se llama trayectoria-meta porque enfoca la manera en que el líder influye en las percepciones que tienen los seguidores de las metas de trabajo, las metas de autodesarrollo y las trayectorias para alcanzar las metas.

El fundamento de la teoría de la trayectoria-meta es la teoría de las expectativas. En pocas palabras, la teoría de las expectativas afirma que las actitudes, la satisfacción en el trabajo, la conducta y el esfuerzo en el puesto de un individuo pueden predecirse si se conocen: 1) el grado en el cual el puesto o la conducta se considera conducente a diversos resultados (expectativa), y 2) las preferencias por esos resultados. Así pues, se hipotétiza que los individuos están satisfechos con sus puestos si creen que conduce a resultados deseables, y trabajan duro si creen que ese esfuerzo tendrá por resultado consecuencias deseables. La implicación de esas suposiciones para el liderazgo es que los subalternos están motivados por el estilo o la conducta del líder, hasta el punto que influya en las expectativas (trayectoria hacia la meta) y las valencias (atractivo de la meta).

Algunos de los primeros trabajos sobre la teoría de la trayectoria-meta aseveran que los líderes serán eficaces si ponen las recompensas al alcance de los subalternos, y si hacen que esas recompensas estén condicionadas por el logro de metas específicas por los subalternos. Se alega que parte importante del trabajo del líder consiste en aclarar a los subalternos el tipo de conducta que tenga más probablemente por resultado el logro de la meta. Esta actividad se llama aclaración de la trayectoria.

Estos primeros trabajos sobre la trayectoria-meta, condujeron al desarrollo de una teoría compleja que involucraba cuatro clases específicas de conducta del líder: directiva, de apoyo,

participativa y de logro; y tres tipos de actitudes de los subalternos: satisfacción con el puesto, aceptación del líder y expectativas respecto a las relaciones entre esfuerzo, desempeño y recompensa. El líder directivo tiende a hacer saber a los subalternos lo que se espera de ellos. El líder de apoyo trata a los subalternos como iguales. El líder participativo consulta a los subalternos y aprovecha sus ideas y sugerencias antes de llegar a una decisión. El líder orientado hacia el logro establece metas retardadas, espera que los subalternos se desempeñen al más alto nivel, y busca continuamente el progreso en el desempeño.

Los estudios de investigación sugieren que esos cuatro estilos pueden ser llevados a la práctica por un mismo líder en diversas situaciones. Esos hallazgos van en contra de la idea de Fiedler en lo concerniente a la dificultad de alterar el estilo. El enfoque de la trayectoria-meta sugiere mayor flexibilidad que el modelo de Fiedler.

5.3.1.LAS PRINCIPALES PROPOSICIONES DE LA TRAYECTORIA-META.

La teoría de la trayectoria-meta a conducido al desarrollo de dos importantes proposiciones:

- 1.- La conducta del líder es aceptable y satisfactoria hasta el grado que el subalterno reciba esa conducta como fuente inmediata de satisfacción o medio para una satisfacción futura.
- 2.- La conducta del líder será motivacional en la medida en que haga que la satisfacción de las necesidades de los subalternos dependa del desempeño eficaz de que complemente el ambiente de los subalternos proporcionando la guía, claridad de dirección y recompensas que sean necesarias para un desempeño eficaz.

Según la teoría de la trayectoria-meta, los líderes deberán incrementar el número y las clases de recompensas a la disposición de los subalternos. Además, el líder debería proporcionar orientación y consejo para aclarar de que manera pueden obtenerse tales recompensas. Esto significa que el líder debería ayudar a los subalternos a aclarar las expectativas realistas y reducir las barreras que se

opongan al logro de las metas apreciadas. Por ejemplo, aconsejar a los empleados sobre las oportunidades que tienen de ser ascendidos y ayudarles a eliminar las deficiencias en sus destrezas, para que la promoción se vuelva más una realidad, son conductas apropiadas del liderazgo.

5.3.2. LOS FACTORES SITUACIONALES

Dos tipos de variables situacionales se toman en cuenta en la teoría de trayectoria-meta. Son las características personales de los subalternos y las presiones y exigencias ambientales con las que deben de enfrentarse los subalternos para alcanzar las metas del trabajo y sacar satisfacción de este hecho.

Una característica personal importante es la percepción que tengan los subalternos de su propia capacidad. Cuanto más alto sea el grado de la capacidad percibida en relación con las exigencias de la tarea, menos aceptará el subalterno un estilo directivo de parte del líder. Este estilo directivo de liderazgo se considera como innecesariamente estrecho.

Las variables ambientales comprenden factores que no están bajo el control del subalterno pero que resultan importantes para la satisfacción o para la capacidad de desempeñarse eficazmente. Estas son las tareas, el sistema oficial de autoridad de la organización y el grupo de trabajo. Cualquiera de esos factores ambientales puede motivar o limitar al subalterno. Las fuerzas ambientales pueden también servir de recompensa por niveles aceptables de desempeño. Por ejemplo, el subalterno puede estar motivado por el grupo de trabajo y recibir satisfacción de la aceptación de sus colegas por realizar un trabajo de acuerdo con las normas grupales.

La teoría de la trayectoria-meta propone que la conducta del líder será motivacional en la medida en que ayude a los subalternos a manejar las incertidumbres ambientales. Un líder que sea capaz de reducir las incertidumbres del puesto es considerado como un motivador porque incrementa las expectativas de los subalternos respecto a que sus esfuerzos conducirán a recompensas deseables.

Las pruebas a que se someten las variables de esa teoría se encuentran actualmente poco desarrolladas. Que la teoría de la trayectoria-meta llegue a crear el grado de interés para la investigación que despertó el modelo de contingencia de Fiedler es cosa que aún todavía se ignora. La teoría constituye un intento por extender el valioso modelo de liderazgo de contingencia. No sólo intenta sugerir qué tipo de líder será eficaz en una situación dada, si no que también intenta explicar por qué lo es.

5.4. EL MODELO DE LIDERAZGO DE VROOM Y YETTON

Muchos de los primeros intentos para explicar la conducta óptima del liderazgo tenían orientación autocrática. El líder tomaba las decisiones, daba ordenes a los subalternos, vigilaba su desempeño y efectuaba las adaptaciones necesarias. Sin embargo, los científicos conductuales han sugerido que los subalternos deberían tomar una parte mayor en el proceso de la toma de decisiones.

La evidencia sacada de la investigación proporciona algún respaldo, aunque no abrumador, a la toma de decisiones participativa (TDP). En realidad, parece ser que la TDP, como todos los rasgos y comportamientos de líder tiene consecuencias que varían de una situación a otra. Vroom y Yetton han ideado un modelo de liderazgo para la toma de decisiones, que indica las clases de situaciones en las cuales serían adecuados diversos grados de TDP.

Vroom y Yetton hicieron un cierto número de suposiciones al desarrollar su modelo; son las siguientes:

- a) El modelo debe tener valor para los líderes o administradores para determinar qué estilos de liderazgo deberían utilizar en diversas situaciones.
- b) No hay un estilo único de liderazgo que pueda aplicarse a todas las situaciones.
- c) El foco principal de la atención debe ser: el problema por resolver y la situación en que se produce el problema.
- d) El estilo de liderazgo aplicado en una situación no debería influir en el método empleado en otras situaciones.

- e) Hay cierto número de procesos sociales que influirán en la cantidad de participación de los subalternos en la solución de problemas. El líder debe escoger los mejores procesos para llegar a la mejor solución.
- f) Los estilos de liderazgo empleados varían con el número de subalternos que se han afectado por la decisión.

Al aplicar esas suposiciones se obtuvo un modelo que se ocupa de la toma de decisiones de liderazgo.

5.4.1.EFICACIA DE LA DECISIÓN: CALIDAD Y ACEPTACIÓN

El modelo de Vro. y Yetton destaca dos criterios de eficacia de decisión: La calidad y la aceptación. La calidad de la decisión se refiere a los aspectos objetivos de una decisión que influyen en el desempeño de los subalternos a parte de cualquier impacto o motivación directos. Ciertas decisiones relacionadas con el puesto están vinculadas con el desempeño mientras otras clases de decisiones carecen relativamente de importancia. Por ejemplo, determinar los patrones del flujo del trabajo y su esquema, las metas del desempeño y las fechas límite o las asignaciones de trabajo suele tener una influencia importante en el desempeño del grupo. Por otra parte, escoger el lugar en el área de trabajo, de los enfriadores de agua o el tipo de muebles de cafetería que deban comprarse no tiene consecuencias para el desempeño del grupo. Cuando la calidad de la decisión es importante para el desempeño y los subalternos poseen la capacidad e información que no posee el líder, el modelo Vroom-Yetton indicaría que el líder utilice un procedimiento de decisiones que permita la participación de los subalternos.

La aceptación de la decisión es el grado de compromiso de los subalternos con la decisión. Hay muchas situaciones en las que un curso de acción, aún cuando técnicamente correcto, fracasa por que se oponen a él los que deben ejecutarlo. Al juzgar si un problema necesita el empeño de los subalternos, el líder tiene que buscar dos cosas: 1) Los subalternos ¿ tendrán que ejecutar la decisión y condiciones para las que sean necesarios juicio e iniciativa? y, 2) ¿Será probable que los subalternos tengan “sentimientos fuertes” respecto a la decisión? Si la respuesta a una de las preguntas o ambas es

“sí”, entonces el problema encierra un requisito de aceptación. Cuando los subalternos acepten una decisión como si fuera suya, se mostrarán más propensos a ponerla eficazmente en ejecución.

5.4.2. LOS CINCO ESTILOS DE LIDERAZGO EN CUANTO A LA TOMA DE DECISIONES.

El modelo Vroom y Yetton indica cinco estilos de toma de decisiones, que son adecuados para decisiones que no impliquen a los subalternos del jefe o a todos (el modelo gráfico de éste modelo se encuentra en e anexo A).

Estos estilos comprenden dos tipos de estilos autocrático (AI y AII), dos tipos de estilo consultivo (CI y CII), y un estilo conjunto o grupal (GII). A continuación se definen los cinco estilos:

- AI.- El líder resuelve el problema o toma la decisión empleando la información de que dispone en ese momento.
- AII.- El líder obtiene la información necesaria de sus subalternos, y entonces decide la solución al problema, el mismo. Puede o no decir a sus subalternos en qué consiste el problema al obtener la información de ellos. El papel que desempeñan los subalternos en la toma de decisiones es claramente el de proporcionar toda la información necesaria, y no crear o evaluar soluciones alternativas.
- CI.- El líder comparte el problema con los subalternos pertinentes de manera individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Entonces el líder toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subalternos.
- CII.- El líder comenta el problema con los subalternos reunidos en grupo, y obtiene sus ideas y sugerencias colectivas. Entonces él toma una decisión que pueda reflejar o no la influencia de los subalternos.

- GII.- El líder comenta con el problema con sus subalternos como grupo. Juntos, idean y evalúan alternativas y tratan de llegar a un acuerdo (un consenso) sobre de una solución. Su papel es prácticamente el de un presidente. No trata de influir en el grupo para que éste adopte la solución propuesta por él, y está dispuesto a llevar a ejecución cualquier solución que obtenga el respaldo del grupo entero.

5.4.3.EL PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO PARA LÍDERES

Vroom y Yetton sugieren que los líderes realicen un diagnóstico de la situación y el problema aplicando cierto número de reglas de decisión. Esas reglas ayudarán a determinar qué estilo de toma de decisiones es adecuada para la situación particular. Empleando un diagnóstico cuidadoso, el líder minimizará las posibilidades de reducir la calidad y la aceptación de la decisión.

Las reglas diagnósticas de decisión son:

1. *Información del líder.* Si la calidad de la decisión es importante y si el líder no dispone de suficiente información o pericia para resolver el problema solo, se elimina AI como estilo posible.
2. *Congruencia con la meta.* Si la calidad de la decisión es importante y es poco probable que los subalternos persigan las metas organizacionales en sus esfuerzos por resolver el problema, se eliminará GII como estilo posible.
3. *Problema sin estructurar.* En las decisiones en que la calidad de la decisión es importante, si el líder carece de la información o pericia necesaria para resolver solo el problema, y si el problema no está estructurado, el método para resolver el problema debe dar lugar a la

interacción entre subalternos que probablemente posean la información pertinente. De manera que AI, AII y CI quedan eliminados como estilos posibles.

4. *Aceptación*. Si la aceptación de la decisión por los subalternos es crítica para que se lleve eficazmente a ejecución, y si no es seguro que una decisión autocrática sea aceptada, se eliminarán AI y AII como estilos posibles.

5. *Conflicto*. Si es crítica la aceptación de la decisión, si no es seguro que se acepte una decisión autocrática, y si el desacuerdo entre los subalternos respecto a los métodos de alcanzar la meta organizativa es una probabilidad, los métodos que se empleen para resolver el problema deberán permitir que los que no estén de acuerdo diriman sus diferencias con conocimiento pleno del problema. Por lo tanto, en esas condiciones, AI, AII y CI que no permiten interacción entre subalternos y que por lo tanto no proporcionan a los que están en conflicto la oportunidad de dirimir sus diferencias, quedan eliminados como estilos posibles. Si se emplearan, habría el riesgo de que algunos de los subalternos no se comprometieran lo suficiente con la decisión final.

6. *Justicia*. Si la calidad de la decisión no es importante pero la aceptación es crítica y no es probable que resulte de una decisión autocrática, es importante que el proceso de decisión provoque aceptación. El proceso de decisión deberá permitir que los subalternos interactúen y negocien el método justo para resolver cualesquiera diferencias, con toda la responsabilidad de determinar lo que es justo y equitativo. Por lo tanto AI, AII, CI y CII quedan eliminados de las series de alternativas factibles.

7. *Prioridad para la aceptación*. Cuando la aceptación sea crítica y no se tenga por seguro obtenerla tras una decisión autocrática, y si los subalternos están motivados para perseguir las metas organizacionales representadas en el problema, entonces los métodos que proporcionen asociación por igual en el proceso de toma de decisiones pueden conseguir una aceptación más

grande sin poner en peligro la calidad de la decisión. Por lo tanto, se eliminan AI, AII, CI y CII de las series de estilos factibles.

Estas siete reglas de decisión se emplean para determinar qué procedimientos no debería emplear un líder en una situación dada. Las tres primeras reglas están ideadas para proteger la calidad de la decisión. Las cuatro reglas restantes están ideadas para proteger la aceptación de la decisión. La aplicación de las siete reglas de decisión está ilustrada por el uso de un diagrama en forma de árbol.

El estilo específico de liderazgo intentado se basaría en el tiempo necesario para tomar una decisión, la preferencia y la capacidad del líder, los conocimientos y la experiencia de los subalternos.

CAPITULO VI

LAS NUEVAS TEORÍAS DE LIDERAZGO

6.1. LA TEORÍA BIOLÓGICA DEL LIDERAZGO?

Una creciente evidencia científica sugiere que los mejores líderes no son necesariamente los más listos, fuertes o agresivos de un grupo, sino los que son más eficaces en el manejo de las interacciones sociales. Esa conclusión no es especialmente sorprendente. Sin embargo, los investigadores han encontrado que los líderes eficaces poseen una mezcla bioquímica especial de hormonas y química del cerebro que les ayuda a construir alianzas sociales y enfrentar la tensión.

Dos agentes químicos, la serotonina y la testosterona, son los que han recibido la mayor atención. Altos niveles del primero parecen mejorar la sociabilidad y controlar la agresión. Altos niveles del segundo incrementan el impulso competitivo.

Estudios con monos han concluido que: a) los monos dominantes, los líderes (machos o hembras), tienen un nivel de serotonina más alto que sus subordinados; y b) cuando se quita a un líder del grupo, el nuevo líder muestra un marcado incremento en los niveles de serotonina. Los investigadores creen que los altos niveles de serotonina promueven el liderazgo al controlar los impulsos agresivos y antisociales, así como reduciendo la sobrerreacción a tensiones pequeñas e irrelevantes. Sin embargo la dirección causal no está clara, es decir, si los altos niveles de serotonina son los que estimulan el liderazgo o si es el liderazgo el que causa el incremento de la serotonina.

La testosterona también parece desempeñar un papel importante en el liderazgo. Los estudios con mandriles concluyen que los líderes experimentan una súbita elevación de sus niveles de testosterona cuando aparecen amenazas reales. Entre los subordinados el nivel de testosterona desciende durante la crisis.

Pero es suficiente por lo que respecta a los monos. ¿ Que hay acerca de los seres humanos? Un estudio realizado en una fraternidad universitaria encontró que los hombres que ocupaban las posiciones de liderazgo más altas tenían el nivel más alto de serotonina. Los investigadores también han

encontrado que los niveles de testosterona se incrementan entre los jugadores de tenis antes de los juegos importantes. Los altos niveles de la sustancia parecen que hacen que los jugadores sean más asertivos y estén más motivados para ganar. Se ha encontrado también que la testosterona también se incrementa después de acontecimientos que mejoran el status, como obtener una promoción o alcanzar algún grado académico, y que las mujeres con puestos profesionales tienen mayores niveles de dicha hormona.

6.2.LA NUEVA TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO

La teoría de la atribución trata de personas que procuran comprender las relaciones causa-efecto. Cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos. Al utilizar el marco de atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como personas que tienen rasgos como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia. De manera similar, se ha encontrado que el líder alto-alto (alto tanto en estructura inicial como en consideración) es consistente con las atribuciones de lo que significa ser un buen líder. Es decir, que independientemente de la situación, un estilo de liderazgo alto-alto tiende a percibirse como el mejor estilo.

Uno de los temas más interesantes en la literatura sobre la teoría de la atribución del liderazgo es la percepción de que se considera generalmente que los líderes eficaces son consistentes o que no tienen dudas cuando toman decisiones. La evidencia indica que se percibe a un líder heroico como alguien que toma una causa difícil e impopular y, gracias a su determinación y tenacidad, tiene éxito al final.

6.3. REVISIÓN DE LA TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO.

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos. En su mayor parte, los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido a la identificación de aquellos comportamientos que separan a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticos. Algunos ejemplos de individuos que se citan con frecuencia como líderes carismáticos incluyen a Franklin D. Roosevelt, John F. Kennedy, Martin Luther King, Walt Disney, Mary Kay Ash, Ross Perot, Steve Jobs, Ted Turner, Lee Iacocca, Jan Carizo y el general Norman Schwarzkopf.

Varios autores han tratado de identificar las características del líder carismático. Robert House (conocido por su trayectoria- meta) identificó tres características: una confianza elevada en sí mismos, dominio y fuertes convicciones en sus creencias. Warren Bennis, después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de los Estados Unidos, encontró que tenían cuatro rasgos comunes: tenían una visión compulsiva o sentido de propósito; podían comunicar esa visión en términos claros, de manera que sus seguidores pudieran identificarse fácilmente con la misma; demostraron consistencia y enfoque en la prosecución de su visión; y conocían sus puntos fuertes y los capitalizaban. Sin embargo, el análisis más amplio ha sido el de Conger y Kanungo, de McGill University. Entre sus conclusiones, señalan que los líderes carismáticos tienen una meta ideal que desean alcanzar; un fuerte compromiso personal con su meta; se les percibe como no convencionales; son asertivos y tienen confianza en sí mismos; y se les percibe como agentes de cambio radical en lugar de administradores del status quo.

Recientemente se ha concentrado la atención en un intento por determinar cómo los líderes carismáticos influyen en sus seguidores. El proceso comienza cuando el líder articula una visión atractiva. Esta visión proporciona una sensación de conformidad a sus seguidores, al vincular el presente con un mejor futuro para la organización. Luego, el líder comunica sus expectativas de alto desempeño y expresa su confianza en que sus seguidores lo pueden alcanzar. Esto incrementa la autoestima y la autoconfianza de sus seguidores. A continuación, el líder transmite por medio de sus

obras y acciones un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, brinda el ejemplo que los seguidores pueden imitar. Por último, el líder carismático se autosacrifica y tiene un comportamiento no convencional para mostrar valor y conclusiones acerca de la visión.

Un cumulo de investigaciones muestra una impresionante correlación entre el líder carismático y un alto desempeño y satisfacción entre sus seguidores. Las personas que trabajan para líderes carismáticos están motivadas para realizar un esfuerzo adicional en el trabajo y, como les agrada su líder, expresan una mayor satisfacción.

Si el carisma es algo deseable, ¿ pueden las personas aprender a ser líderes carismáticos? ¿ O nacen los líderes carismáticos con esas cualidades? Aunque una minoría piensa que el carisma no se puede aprender, la mayoría de los expertos cree que si se puede capacitar a los individuos para que tengan un comportamiento carismático, y así puedan disfrutar de los beneficios que se derivan de ser considerados como "líder carismático". Por ejemplo, un grupo de autores propone que toda persona puede aprender a volverse carismática si sigue un proceso de tres pasos. En primer lugar, una persona necesita desarrollar el aura del carisma al mantener un punto de vista optimista, utilizar la pasión como catalizador para generar su entusiasmo y comunicar con todo el cuerpo, no solo con palabras. En segundo lugar, un individuo atrae a otros al crear un vínculo que inspira a los demás a seguirlo. Y, por último, el individuo hace aflorar el potencial de sus seguidores al provocar sus emociones.

6.3.1. CARACTERÍSTICAS CLAVE DE LOS LÍDERES CARISMÁTICOS

1. Autoconfianza. Tienen completa confianza en su criterio y capacidad.
2. Visión. Esta es una meta ideal que propone un futuro mejor que el statu quo. Mientras mayor sea la disparidad entre esta meta idealizada y el statu quo, es más probable que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.

3. Habilidad para articular la visión. Pueden aclarar y formular la visión de manera comprensible para otros. Esta articulación demuestra que comprenden las necesidades de los seguidores y, en consecuencia, actúan como fuerza motivadora.
4. Fuertes convicciones acerca de la visión. Se percibe a los líderes carismáticos como personas fuertemente comprometidas y deseosas de asumir un alto riesgo personal, incurrir en costos elevados e involucrarse en el autosacrificio para alcanzar la visión.
5. Comportamiento fuera de lo común. Los que poseen carisma tienen comportamientos que se consideran novedosos, no convencionales y contrarios a las normas. Cuando tienen éxito, tales comportamientos generan sorpresa y admiración entre sus seguidores.
6. Se perciben como agentes de cambio. Se identifica a los líderes carismáticos como agentes de cambio radical más que como guardianes del statu quo.
7. Sensibilidad al ambiente. Estos líderes pueden efectuar evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y de los recursos necesarios para obtener el cambio.

6.4. El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo: los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler, la teoría trayectoria-meta y el modelo líder participación, han tenido que ver con los líderes transaccionales. Esta clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la culminación de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar. Pero hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, y que es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Estos son los líderes transformacionales. Ellos prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la percepción de los temas que tienen los seguidores

ayudándoles a enfocar viejos problemas en nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo.

6.4.1. CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES TRANSACCIONALES Y TRANSFORMACIONALES.

Líder transaccional

- **Recompensa contingente:** Contrata el intercambio de recompensas a cambio de esfuerzo, promete recompensas a cambio de un buen desempeño, reconoce logros.

- **Administración por excepción (activo):** Controla y busca desviaciones de las reglas y normas, toma acciones correctivas.

- **Administración por excepción (pasivo):** Interviene sólo si no se satisfacen las normas.

- **Laissez-faire:** Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Líder transformacional

- **Carisma:** proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, obtiene respeto y confianza.

- **Inspiración:** Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.

- **Estímulo intelectual:** Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas.

- Consideración individualizada; Da atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacita, aconseja.

Sin embargo, no se debe visualizar al liderazgo transaccional y al liderazgo transformacional como enfoques opuestos para conseguir que se realicen los objetivos. El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que trascienden lo que ocurriría sólo con un enfoque transaccional. Aún más, el liderazgo transformacional es algo más que carisma. El líder puramente carismático puede desear que sus seguidores adopten el punto de vista que tiene el carismático, y no ir más allá, el líder transformacional tratará de imbuir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino, con el tiempo, aquellos que él estableció.

La evidencia que apoya la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional es abrumadora e impresionante. Por ejemplo, en diversos estudios con oficiales del ejército estadounidense, canadiense y alemán, se encontró que en cada nivel se evaluaba a los líderes transformacionales como más eficaces que sus contrapartes transaccionales. Y los administradores de Federal Express que fueron calificados por sus seguidores como poseedores de un liderazgo más transformacional, fueron evaluados por sus supervisores inmediatos como mayores realizadores y más capaces de recibir ascensos. Resumiendo, la evidencia global indica que el liderazgo transformacional tiene una correlación más fuerte con menores porcentajes de rotación del personal, con mayor productividad y más satisfacción de los empleados, que el liderazgo transaccional.

6.5. LA CESIÓN A LOS SUBORDINADOS DEL PODER DE DECIDIR Y ACTUAR.

Durante la última década se ha aconsejado a los administradores que los líderes eficaces compartan el poder y la responsabilidad con sus subordinados. El papel del líder que realiza la cesión es el de mostrar confianza y visión de las cosas, eliminar barreras que bloqueen el desempeño, ofrecer estímulo, motivar y capacitar a sus empleados. Entre las compañías que han realizado la cesión a los

subordinados del poder de decidir y actuar, se encuentran las siguientes: General Electric, Intel, Ford, Harley Davidson, NCR, Goodyear y otras más. Otras han introducido la cesión del poder de decidir y actuar como parte de sus esfuerzos en el establecimiento de la calidad total.

Se ha descartado el liderazgo directivo autocrático, orientado a la tarea y ha sido sustituido por la cesión del poder de decidir y actuar.

El problema con el movimiento actual de la cesión del poder de decidir y actuar está en que pasa por alto hasta qué grado se puede compartir el liderazgo y las condiciones que facilitan el éxito del liderazgo compartido. A causa de factores como la reducción de tamaño, mayores habilidades de los empleados, compromiso de las organizaciones con la capacitación continua, el establecimiento de programas de administración de calidad total y la introducción de equipos autoadministradores, es indudable que es más frecuente que se den situaciones que requieran un enfoque de mayor cesión de facultades y así dar el poder de decidir y actuar en el liderazgo.

6.6. LA CONDICIÓN DE LOS SEGUIDORES.

En últimas fechas se ha comenzado a reconocer que , además de tener líderes que puedan dirigir, las organizaciones exitosas necesitan seguidores que puedan seguirlos. De hecho, probablemente sea correcto decir que todas las organizaciones tienen muchos más seguidores que líderes, de modo que tener seguidores ineficaces puede significar una desventaja mayor que tener líderes ineficaces.

6.6.1.CUALIDADES DE LOS SEGUIDORES EFICACES

- Se administran bien a sí mismos. Son capaces de pensar por si solos. Pueden trabajar en forma independiente y sin una supervisión estrecha.

- Están comprometidos con un propósito fuera de ellos mismos. Los seguidores eficaces están comprometidos con algo, una causa, un producto, un equipo de trabajo, una organización, una idea, además del cuidado de su propia vida. A la mayoría de la gente le gusta trabajar con colegas que están comprometidos, emocional y físicamente con su trabajo.
- Construyen su competencia y enfocan sus esfuerzos para tener un máximo impacto. Los seguidores eficaces dominan las habilidades que son útiles para sus organizaciones y tienen estándares de desempeño más elevados que los que requiere su puesto de trabajo.

Son valientes, honestos y creíbles. Los seguidores eficaces se consideran a si mismos como pensadores críticos, independientes, en cuyo conocimiento y criterio se puede confiar. Tienen altos estándares éticos, reconocen los méritos ajenos cuando y donde deben hacerlo, y no tienen miedo de reconocer sus propios errores.

CAPÍTULO VII

METODOLOGÍA

En todo trabajo de investigación se necesita seguir una serie de pasos de secuencia científica para tener una viabilidad en el proceso del análisis y además una validez en los resultados obtenidos.

7.1. JUSTIFICACIÓN

.-

En México, generalmente no se está acostumbrado a trabajar en equipo. En las empresas el gerente es quien planea, distribuye, coordina, supervisa y controla las tareas. En muchas ocasiones, éste no toma en cuenta las aportaciones de sus subordinados, así como su posible participación en la solución de problemas. Su posición autoritaria genera una resistencia a modificar las relaciones de trabajo. Cuando alguien del grupo le plantea modificar los esquemas laborales, éste lo toma como un desafío.

Para el mejor desarrollo de las empresas, es necesario que las nuevas generaciones de administradores, fomenten una mayor participación del trabajador. Al fomentar la participación de los subordinados, estos pueden intervenir en la solución de problemas, logrando impulsar el trabajo en equipo, con ello se involucran mental y emocionalmente, aportando sugerencias. Al mismo tiempo se les brindan las oportunidades de contribuir de manera creativa a la consecución de los objetivos de la empresa. La participación en equipo impulsará a las personas a aceptar la responsabilidad de las actividades de su grupo, generando una mayor identificación con la organización logrando que deseen la mejor marcha de la misma. El trabajo en equipo traerá las siguientes consecuencias: menos stress, menos conflictos, compromiso personal, aceptación, alta autoestima, cooperación con los superiores, mejor aceptación a los cambios, logro de metas, mejor calidad de trabajo, éxito en el puesto y mejor comunicación entre otros.

7.2 Planteamiento del problema

Es la inquietud de nuestro equipo de investigación conocer el estilo de liderazgo de los estudiantes de administración, teniendo la disposición de trabajar en equipo, para que al enfrentarse con problemas que requieran de la participación del equipo, éstos sean accesibles a las sugerencias que otorguen los subordinados que estén a su cargo; y a la vez ellos mismos aporten ideas para con sus jefes inmediatos cuando surjan eventualidades en su ambiente laboral.

Así el planteamiento del problema, para nuestra investigación, queda definida en forma interrogativa como sigue:

¿CUÁL ES EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN QUE CURSAN LOS ÚLTIMOS TRIMESTRES?

7.3.SUJETOS Y DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

Para la elección de los sujetos, se recurrió a la población estudiantil de la división de Ciencias Sociales y Humanidades, concretamente a los alumnos que están registrados en la licenciatura de Administración y cursando el seminario de investigación II en el periodo 99-I en ambos turnos (matutino y vespertino), existiendo un total de nueve grupos con capacidad de 15 alumnos inscritos "relativamente" por grupo (el número real de alumnos varía en cada grupo debido a la flexibilidad del asesor, pues en algunas ocasiones existen grupos en los cuales se aceptan alumnos como "oyentes", y en otros grupos el número de inscritos en dicho seminario no llega al máximo permitido; habiendo grupos hasta con uno o dos alumnos), por tal motivo el número de la muestra quedó conformada en una primera instancia por 113 sujetos. Este número descendió en el seminario de investigación III del

periodo 99-P, debido a renunciaciones de materia, no inscripción en la UEA y no localización de los sujetos en sus asesorías o grupos reducido a un total de 50.

Quedaron excluidos de la investigación aquellos alumnos que se encontraban cursando el tronco general, así también los alumnos del tronco básico profesional, porque no reunían el requisito previamente definido en la elección de los sujetos.

La importancia de la selección de estos sujetos radicó en que están por concluir sus estudios de licenciatura y en base a los conocimientos adquiridos tendrán la disposición de trabajar en equipo, así como tomar decisiones por cuenta propia en determinadas circunstancias, logrando un extra, derivado del objetivo del plan de estudios. Dicho plan busca la interacción con su medio ambiente laboral y grupal. El programa de las Unidades de Enseñanza Aprendizaje (UEA'S) están orientadas al desenvolvimiento del alumno. , a través de exposiciones y trabajos en equipo.

Se partió de la lista original de los grupos de seminario de investigación II, donde quedaron registrados los sujetos que contestaron el primer cuestionario(aplicado en el periodo 99-i). Después, se aplicó un segundo cuestionario a los grupos de seminario de investigación III (periodo 99-P), arrojando como resultado una lista de menor cantidad de sujetos. Así, al realizar la comparación de ambas listas, se definió la muestra total, quedando excluidos de ésta, aquellos que no fueron localizados en sus sesiones de asesoría, abandonaron el seguimiento de su respectivo seminario o bien no quisieron participar en el proceso de la investigación.

7.4. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS

Siguiendo el modelo líder-participación de Víctor Vroom donde expone cinco estilos diferentes de liderazgo, se desarrollaron en un principio las siguientes. Hipótesis

Según Víctor Vroom, si los estudiantes de Administración...

- piden a sus compañeros de trabajo opinión para la toma de decisiones, entonces tienen un estilo de liderazgo de tipo Consultor;
- no piden a sus compañeros de trabajo opinión para la toma de decisiones, entonces tienen un estilo de liderazgo de tipo Autocrático;
- llegan a un consenso con su grupo de trabajo en la toma de decisiones, entonces tienen un estilo de liderazgo de tipo Grupal.

Estas primeras hipótesis quedaban en un plano muy vago, pues no tomaban en cuenta la incorporación de las contingencias que Vroom desarrolló en su modelo.

En un segundo esfuerzo y para ser congruentes con la investigación se determinaron las siguientes hipótesis:

Según Víctor Vroom:, los estudiantes de Administración...

H₁. “Si no piden a sus compañeros de trabajo opinión para la toma de decisión cuando en el estado del problema existe un alto requisito de calidad, un alto requisito de compromiso, cuenta con información suficiente y tiene una probabilidad de compromiso por parte de sus compañeros, entonces tiene un estilo de liderazgo de tipo Autocrático I”

H₂. “Si no piden a sus compañeros de trabajo opinión para la toma de decisiones cuando el estado del problema tiene un alto requisito de calidad, existe un requisito de compromiso, no cuenta con suficiente información, está bien estructurado el problema, los compañeros

persiguen el mismo objetivo y no existe la probabilidad de conflicto entre ellos, entonces tienen un estilo de liderazgo de tipo Autocrático II”

H₃. “Si piden a sus compañeros de trabajo opinión para la toma de decisiones cuando el estado del problema tiene un alto requisito de calidad, existe un requisito de compromiso alto no cuenta con información suficiente, el problema está estructurado, existe la probabilidad de compromiso por parte de sus compañeros, persiguen los mismos objetivos y puede haber conflicto entre los integrantes, entonces tienen un estilo de liderazgo de tipo Consultor I”.

H₄. “Si piden a sus compañeros de trabajo opinión para la toma de decisiones cuando el estado del problema tiene un alto requisito de calidad, existe un requisito de compromiso alto, no cuenta con información suficiente, el problema no está estructurado, existe la probabilidad de compromiso por parte de sus compañeros, persiguen los mismos objetivos y no cuentan con información suficiente en su conjunto para tomar una decisión, entonces tienen un estilo de liderazgo de tipo Consultor II”.

H₅. “Si llegan a un consenso con sus compañeros de trabajo para la toma de decisiones cuando el estado del problema tiene un alto requisito de calidad, existe un requisito de compromiso alto no cuenta con información suficiente, el problema está estructurado, no existe la

probabilidad de compromiso por parte de sus compañeros, persiguen los mismos objetivos, no existe la probabilidad de posibles conflictos y cuentan con información suficiente en su conjunto para tomar una decisión, entonces tienen un estilo de liderazgo de tipo Grupo II”.

7.5. Instrumentos de recopilación de información

Los instrumentos para recabar información fueron de escalas de verificación conductual, para determinar la frecuencia de la conducta

El primer cuestionario constó de 51 preguntas cerradas con cinco opciones cada una, (Siempre, Muchas veces, Regularmente, Pocas veces y Nunca). Haciendo declaraciones positivas en los reactivos : 1, 2, 3, 6, 8, 10,12, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33, 35, 37, 38, 39, 41, 43, 45,47, 49 y 51. Como ejemplo de lo anterior se ilustra con el siguiente reactivo:

¿ Fomento el interés por conocer los puntos de vista diferentes al mío?

Siempre Muchas veces Regularmente Pocas veces Nunca

Las declaraciones negativas se hicieron en los reactivos 4, 5, 7, 9, 11, 13, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 36, 40, 42, 44, 46, 48, y 50. La siguiente pregunta es un ejemplo de estas:

¿ Obstruyo aquellos compañeros que aportan sugerencias?

Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca

El valor a cada frecuencia en las preguntas positivas fue de:

- 5 = Casi siempre
- 4 = Muchas veces
- 3 = Regularmente
- 2 = Pocas veces
- 1 = Nunca

En las declaraciones negativas el valor fue:

- 1 = Siempre
- 2 = Muchas veces
- 3 = Regularmente
- 4 = Pocas veces
- 5 = Nunca.

En el cuestionario se encontraban esparcidos los estilos de liderazgo en forma aleatoria conformándose de la siguiente manera:

- AUTOCRÁTICO I: 5,14,15,16,18,24,30,33,39 y 50 total 10.
- AUTOCRÁTICO II: 7,9,11,13,17,20,21,28,32 y 48 total 10.
- CONSULTOR I: 3,8,22,23,26,35,41,42,43 y 45 total 10
- CONSULTOR II: 2,6,12,19,27,29,31,37,46 y 47 total 10
- GRUPO II: 1,4,10,25,34,36,38,40,48,49 y 51 total 11

El segundo cuestionario fue ideado para una lista verificación conductual , con la variante de que los reactivos no estaban diseñados en oraciones cortas, sino en tres problemas concretos con diferentes opciones a su libre elección; a continuación se describe una muestra de ellos:

CASO 1).- LUGARES DE ESTACIONAMIENTO.

En fecha reciente ha sido usted nombrado gerente de una nueva fábrica....Ya ha sido seleccionado su equipo, constituido por cinco jefes de departamento ... El arquitecto le mandó los planos finales del edificio y, por primera vez, pudo examinar el estacionamiento del que dispondrá...Hay siete plazas de estacionamiento próximas a las oficinas, destinadas a los visitantes y plazas reservadas....la empresa requiere que se destine a visitantes un mínimo de tres de dichas plazas, con lo que sólo quedan cuatro número de plazas para distribuir entre usted mismo y sus cinco jefes de departamento. No hay forma de aumentar el número de plazas si no se cambia la estructura del edificio....Hasta ahora no ha habido claras diferencias de posición dentro de su equipo....Todos ellos han sido ascendidos recientemente a sus puestos y esperan que se les asigne una plaza...Sus experiencias anteriores le indican que la gente es extraordinariamente sensible ...Hasta ahora usted y sus subordinados han venido trabajando en equipo y usted no quiere hacer nada que pueda afectar negativamente a sus actuales relaciones.

Usted toma una de las siguientes decisiones:

- (a) Determina los lugares de estacionamiento sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados.
- (b) Examina minuciosamente los pro y contras de la relación del equipo y determina las plazas de estacionamiento para cada uno de los jefes, dejando fuera del estacionamiento a dos de ellos.
- (c) Comparte en forma individual el problema con cada uno de sus subordinados, obteniendo ideas y sugerencias, pero sin reunirlos como grupo. Después usted toma la decisión, que puede reflejar (o no) la influencia de los subordinados
- (d) Comparte el problema con sus jefes de departamento en una reunión de grupo, donde obtiene sugerencias e ideas. Luego, es usted quien toma la decisión que puede reflejar (o no) la influencia de los subordinados.

- (e) Comparte el problema con sus jefes de departamento como grupo. Juntos crean y evalúan opciones y tratan de alcanzar un acuerdo (consenso) sobre la solución, debe estar dispuesto y aceptar llevar a efecto cualquier solución que cuente con el apoyo del grupo.

En este tipo de problemas se incluía la variable de desarrollo del grupo y el valor de cada opción que correspondía al estilo de liderazgo fue:

a) = 1 = AUTOCRÁTICO I

b) = 2 = AUTOCRÁTICO II

c) = 3 = CONSULTOR I

d) = 4 = CONSULTOR II

e) = 5 = GRUPO II

7.6.Procedimiento de aplicación del instrumento

La aplicación del primer instrumento de recopilación de información fue realizada durante el trimestre 99-I (seminario de investigación II). Los sujetos se localizaron en el salón asignado por el profesor en cuestión, ya sea, para clases o asesorías en el horario correspondiente a su grupo. Las aulas en donde se encontraban los sujetos al asistir a la sesión en ese momento contaban con iluminación natural y artificial adecuada, con una ventilación propia y un ambiente de trabajo armónico. Los cuestionarios fueron contestados antes de iniciar la clase, y en otros casos al final de la misma. Se contó con el permiso de los profesores de cada grupo; explicándoles el motivo y fin de nuestra investigación. Se les indicó la manera en que debían de contestar el cuestionario, poniendo en primer lugar su nombre, después el grupo y, por último, el sexo en el encabezado del mismo, para identificarlos de una manera rápida al momento aplicar el segundo cuestionario. Después de concluir este paso, se le pidió que marcara, tachara o subrayara la frecuencia en que ocurría dicha declaración. El tiempo para contestar el cuestionario, ocurrió con una duración de entre 5 y 7 minutos.

La aplicación del segundo cuestionario se realizó en el trimestre 99-P (Seminario de Investigación III). Nuevamente se buscó a los sujetos en sus respectivos salones de clase o cubículos de los profesores. Se hizo entrega del cuestionario a los sujetos previamente identificados a partir de la relación que habíamos obtenido de la primera evaluación. Debido a la extensión del cuestionario, se les propuso que lo respondieran con calma y sin presión alguna, por lo que podían quedarse con el y entregarlo en la próxima sesión, o bien, una semana después.. Muchos accedieron a ello por resultarles más práctico, y se comprometieron a devolverlo en la fecha pactada. Las indicaciones de cómo contestar la segunda evaluación, venían inmersas en el mismo

En este proceso, nos encontramos con muchas dificultades para continuar con nuestra investigación, ya que muchos compañeros no pudieron ser localizados para contestar el cuestionario ideado. Algunos no quisieron contestarlo, argumentando, la falta de tiempo para responderlo, otros, el cansancio con el que contaban en ese momento, y algunos mas, la antipatía para el grupo de investigación. Cuando se recolectaron los cuestionarios de los sujetos que decidieron ayudarnos, se pudo observar, que varios no estaban contestados en su totalidad o bien eran incompletos. Teníamos contemplado anexar mas casos al cuestionario para poder realizar un análisis de correlación con el primero. Sin embargo, como la reacción de los sujetos no era la que se esperaba (una cooperación incondicional), se decidió suspender definitivamente éste proceso tomar en cuenta para el análisis, únicamente el primer cuestionario De tal manera que los cuestionarios en su conjunto nos sirvieron para determinar la muestra de la población a estudiar.

Una vez tomada esta decisión, se capturaron los resultados obtenidos por el primer instrumento, realizando una prueba de validez auxiliándonos de la estadística (método de puntuaciones sumadas de Likert), se realizó el análisis de cada pregunta para ver si eran o no significativas igualmente apoyándonos en la estadística, logrando con ello la anulación de las preguntas no significativas que en este caso fueron veinticuatro de cincuenta y uno, dejando un residuo para el estudio de 27 reactivos (ver **anexo B**)

Después comparamos los estilos de liderazgo a través de la prueba de correlación producto-momento, para ver nuestros resultados obtenidos con una $p= 0.05$ es decir, con un cinco por ciento de error o 95% de exactitud. Las fórmulas que utilizamos para dicha prueba son:

PRUEBA DE CORRELACION

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Donde:

- $\sum XY$ = Suma de los productos de X por Y
- $\sum X$ = Suma de los valores de X
- $\sum Y$ = Suma de los valores de Y
- $\sum X^2$ = Suma de los valores de X elevados al cuadrado
- $\sum Y^2$ = Suma de los valores de Y elevados al cuadrado
- n = Número de parejas comparadas

VALOR TABULADO

$$R_t = 1.96 / \sqrt{50+1} = 0.277$$

VALOR CALCULADO PARA LAS CORRELACIONES UTILIZANDO LA FORMULA PEARSON:

Rc =

AI	-0,021	0,237	0,246	0,287
AII		0,312	0,334	0,253
CI			0,440	0,495
CII				0,540
GII				
	AII	CI	CII	GII

7.6.1.ANALISIS DE RESULTADOS

Esta sección la dedicamos al análisis de los resultados obtenidos a través de las formulas antes descritas, para una población de 324 sujetos y utilizando una muestra de 50 de ellos, así, analizamos las 27 preguntas que fueron congruentes y arrojaron datos importantes para la investigación.

La desviación estándar y la media de los estilos de liderazgo fue la siguiente:

ESTILO DE LIDERAZGO	MEDIA	DESV.EST
AUTOOCRÁTICO I	12.34	1.649
AUTOOCRÁTICO II	20.4	2.204
CONSULTOR I	19.5	2.86
CONSULTOR II	30.3	4.19
GRUPO II	23.3	2.87

La tabla de donde se tomaron los resultados que a continuación presentamos se encuentran en el anexo B de la obra, al igual que las desviaciones estándar y las medias ya señaladas

ANÁLISIS DE LIDERAZGO AUTOOCRÁTICO I

En base a los resultados obtenidos de la correlación calculada del liderazgo Autocrático I y Grupo II, fue de -0.287 para el valor calculado (R_c) y de 0.277 (R_t) para el valor tabulado. Por lo tanto R_c es mayor que R_t y significa que si existe una relación entre ambos estilos de liderazgo.

En la segunda correlación calculada entre liderazgo Autocrático I y Consultor II, fue de -0.246 para el valor calculado (R_c) y de 0.277 (R_t) para el valor tabulado. Por lo tanto R_t es mayor que R_c y significa que no existe una relación entre ambos estilos de liderazgo.

En la tercera correlación calculada entre liderazgo Autocrático I y Consultor I, fue de -0.237 para el valor calculado (Rc) y de 0.277 (Rt) para el valor tabulado. Por lo tanto Rt es mayor que Rc y significa que no existe una relación entre ambos estilos de liderazgo.

En la cuarta correlación calculada entre liderazgo Autocrático I y Autocrático II, fue de -0.021 para el valor calculado (Rc) y de 0.277 (Rt) para el valor tabulado. Por lo tanto Rt es mayor que Rc y significa que no existe también una relación entre ambos estilos de liderazgo.

ANÀLISIS DE LIDERAZGO AUTOCRÀTICO II

Para iniciar el análisis de Autocrático II comenzaremos con éste y el Consultor I, obteniendo para el valor calculado (Rc) .312 y de 0.277 (Rt) para el valor tabulado. Por lo tanto Rc es mayor que Rt y significa que existe una relación entre ambos estilos de liderazgo.

Ahora seguimos con la correlación entre Autocrático II y Consultor II obteniendo para el valor calculado (Rc) .344 y de 0.277 (Rt) para el valor tabulado. Por lo tanto Rc es mayor que Rt y significa que también existe una relación entre ambos estilos de liderazgo.

Para terminar el análisis de Autocrático II con los diferentes estilos le toca el turno a Grupo II, en la correlación arrojò los siguientes valores; el valor calculado para (Rc) fue de .253 y de 0.277 (Rt) para el valor tabulado. Por lo tanto Rt es mayor que Rc y significa que no existe una relación entre ambos.

ANÀLISIS DE LIDERAZGO CONSULTOR I

En éste estilo ya fueron expuestas sus correlaciones con Autocrático I y con Autocrático II, falta dar a conocer la correlación que tiene con el liderazgo Consultor II, en donde, el valor calculado (Rc) fue de 0.440 y de 0.277 (Rt) para el valor tabulado. Por lo tanto Rc es mayor que Rt y significa que existe una relación entre ambos.

Terminamos con la correlación entre Consultor I y Grupo II el valor tabulado sigue siendo 0.277 (R_c) y el valor calculado es de 0.495, dando una relación entre ambos estilos, ya que R_t es mayor que R_c .

ANÁLISIS DE LIDERAZGO CONSULTOR II

Las correlaciones de Consultor II con los estilos: Autocrático I, Autocrático II y Consultor I ya fueron mencionadas anteriormente.

La correlación entre Consultor II y Grupo II, arrojó el valor tabulado de 0.277 y el valor calculado fue de 0.540. Por lo tanto, R_c es mayor que R_t , significando que existe una relación entre ambos.

ANÁLISIS DE LIDERAZGO GRUPO II

La correlación entre Grupo II, con los estilos: Autocrático I, Autocrático II, Consultor I y Consultor II fueron mencionadas cuando se hizo la interpretación de estos.

7.6.2.INTERPRETACION DE RESULTADOS-

Mediante la aplicación del instrumento de evaluación a los estudiantes de administración, nos dimos cuenta que el estilo de liderazgo en términos de grupo, no existe diferencia alguna. Se puede tomar en cuenta cualquiera de las cinco Hipótesis planteadas. En forma individual existen algunos sujetos en que su estudio arrojan resultados por encima de la media calculada de las puntuaciones "T", pero son muy pocos los que sobresalen en este rubro. La mayoría se encuentran en la media y algunos otros por debajo, o no muestran un estilo de liderazgo definido.

Es necesario apuntar que dichos resultados se encuentran en el anexo junto con la tabla de resultados de los sujetos. Donde se tiene el puntaje total de los reactivos, la Z de cada individuo, las calificaciones de los diferentes estilos de liderazgo, sus puntuaciones "T", y las ya mencionadas desviación estándar, media y correlación en forma grupal.

Tal parece que el plan de estudios de la licenciatura en administración no está diseñada para formar líderes, sino para desarrollar administradores que se dediquen a realizar tareas establecidas, supervisores a los que hay que obedecer (subordinados) y mandar (directivos). Aunque la muestra seleccionada para éste trabajo de investigación no se pueda considerar suficiente para generalizar, se ha demostrado que la información coleccionada en éste caso refleja una ausencia de liderazgo definido.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Una conclusión general que surgió del estudio presentado acerca del liderazgo, es que los líderes eficaces no utilizan un estilo de manera exclusiva. Ajustan su estilo dependiendo de la situación. Aunque hasta el momento ninguna de las teorías que han sido expuestas en ésta investigación, hablan de una variable de contingencia llamada: cultura nacional; es un importante factor situacional que determina qué estilo de liderazgo será el más eficaz.

Los líderes no pueden escoger sus estilos a voluntad. Están limitados por las condiciones culturales que constituyen el marco de referencia de sus subordinados. Recuérdese que la mayoría de los estudios de liderazgo fueron desarrolladas por estadounidenses, utilizando personas estadounidenses; y que tanto Estados Unidos como Canadá y los países escandinavos, difieren en gran medida con los países latinos, Árabes y del lejano oriente.

El liderazgo representa una parte importante para la comprensión del comportamiento del grupo, puesto que es el líder el que generalmente proporciona la dirección hacia el logro de las metas. El estudio del liderazgo se ha ampliado para incluir planteamientos de incluir factores situacionales. Esfuerzos recientes han ido más allá del simple reconocimiento hacia intentos específicos de aislar esas variables situacionales. Se puede esperar todavía mayores avances en los modelos de liderazgo. A medida que se aprende más sobre las características personales que los seguidores atribuyen a los líderes carismáticos y transformacionales se han dejado a un lado la predicción de que los seguidores muestren una lealtad y compromiso extraordinario con sus líderes y con las metas de los mismos.

La duración de la actividad de un líder depende de muchas circunstancias. Pensará de antemano en el momento en que haya de cesar su trabajo y ceder a otros su responsabilidad. Forma a sus sucesores. Cede su lugar, da confianza a los jóvenes. Se alegra de las iniciativas que toman otros cuando su propio pensamiento no es creador. Si su espíritu retorna siempre a las mismas ideas, que fueron las que descubrió en el ayer, pero que ya no son del futuro, el líder debe saber entregar la estafeta. Es casi tan importante un buen final como un buen principio. Siempre que sea posible, es

necesario concluir y poner punto final a una empresa. Terminar un ejercicio, cerrar las cuentas, dar las gracias a los colaboradores, formular claramente las recomendaciones que correspondan en cuanto al porvenir.

Las Instituciones de Educación Superior en cualquier parte del mundo, tienen como objetivo formar y preparar profesionales para cubrir las demandas actuales y del porvenir de las sociedades que se encuentran en constante cambio. En México, la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa no es ajena a este fenómeno. La revisión de los planes de estudio de las diferentes licenciaturas que ofrece, tienen como finalidad entregar a sus estudiantes y egresados las herramientas básicas para poder integrarse al medio laboral.

El estudio realizado al grupo de alumnos de administración que están por egresar de la Universidad, dejó al descubierto una ausencia de definición de estilo de liderazgo siguiendo el modelo de Vroom, pero revisando los resultados en forma individual; cada sujeto en los diferentes estilos que exploramos se encontraban en la media y pocos fueron los que tenían una diferencia entre los diversos estilos. Con estos resultados tal parece que el plan de estudios de la licenciatura en administración no están contribuyendo a la formación de líderes, se encaminan más bien, hacia el enfoque de las tareas, relegando el desarrollo humano.

Las Universidades públicas y privadas difieren en muchos términos, pero una de ellas, es que mientras las universidades públicas forman a gente para laborar en una organización en el nivel táctico y/o logístico, las universidades privadas preparan a la gente para ocupar puestos directivos.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Los líderes no se forman solos. Aunque existan personalidades que desde su juventud tengan madera de jefes, estos son casos excepcionales. Dejar al azar el cuidado de descubrir y formar a los que deben asumir una responsabilidad en un dominio cualquiera, es una práctica obsoleta.

En toda organización, un grupo de personas, o una persona, debe tener como tarea principal, en principio, la elección o reclutamiento de aquellos que conviene preparar para una función directiva. La coordinación de administración debe implementar la formación de liderazgo en sus alumnos a través de:

Unidades de Enseñanza-Aprendizaje (UEA'S) como parte del plan de estudios.

Cursos periódicos de corta duración en horas fuera de clase.

Periodos de prácticas y ejercicios vigilados en grupo que comprendan trabajos prácticos,

Estudios teóricos y un examen crítico de las experiencias realizadas.

Visitas a instituciones, empresas, museos, exposiciones, exhibiciones cinematográficas, etc.

Lectura y estudio de bibliografía apropiada.

Por último, la instrucción y la educación de los mandos es un proceso continuo, que nunca acaba. A los que participen en cursos de liderazgo se les debe dar seguimiento en su desarrollo.

Sabemos que todo lo antes descrito, es difícil de llevar a cabo por el alto costo en recursos monetarios, materiales y humanos, pero puede existir la alternativa de diplomados con un costo de inscripción previamente evaluado y con una participación minoritaria en el subsidio que realice la misma Universidad, para lograr dar marcha a este ambicioso plan.

Otra recomendación se refiere al análisis de liderazgo. Esta obra fue basada en el modelo de Víctor Vroom, habría que hacer una comparación con otros modelos como el de Fiedler, Blake & Mouton o cualquier otro modelo desarrollado y comparar sus resultados, comprobar si existe una correlación entre diversos modelos.

Una tercera recomendación es aplicar este estudio en otras Instituciones ya sean privadas (ITESM, UVM, UDLA, etc.), pública (UNAM, IPN, UAQ, etc.), o bien, en las dos restantes Unidades (Xochimilco y Azcapotzalco), respetando la metodología utilizada, para comparar resultados y realizar nuevas conclusiones.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Covey, Stephen. (1991): El liderazgo centrado en principios. Traducción.

Castellana. México- Paidós

Davis Keith & Nowton, John.(1991): Comportamiento humano en el trabajo.

Traducción castellana. México. Mc Graw Hill

Fiedler, Fred.(1989): Liderazgo y administración efectiva. México. Trillas.

Hershey, Paul & Blanchard, Ken(1981): Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo situacional, no existen dos situaciones iguales. Traducción castellana. México. IDH.

Johannot, Henry.(1972): El individuo y el grupo. Traducción castellana.

España.Aguilar.

Likert, Rensis. (1968): El factor humano en la empresa. Traducción castellana.España.

Dasta

Maquiavelo, Nicolás (1978). El príncipe. Colección sepan cuantos. Num. 152. México.

Porrúa

Myers, Michelle. (1983): Administración mediante la comunicación. México. Mc Graw

Hill.

Redding,W.J. (1974): Efectividad gerencial. México. Diana.

Robbins, Stephen(1996): Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. México. Trillas. Prentice Hill.

Rodríguez, Mauro (1978): Psicología de la organización. México. Trillas.

Rosado, M.A. (1998): Estadística aplicada. Material de apoyo para los seminarios de investigación. Inedito. México. UAMI.

Rosado, M.A. (1998): Metodología de investigación. Materiales didácticos para seminarios de investigación. Inédito. México. UAMI

Rosado, M.A. (1998): Métodos e instrumentos de recopilación de información. Materiales didácticos para seminarios de investigación. México. UAMI

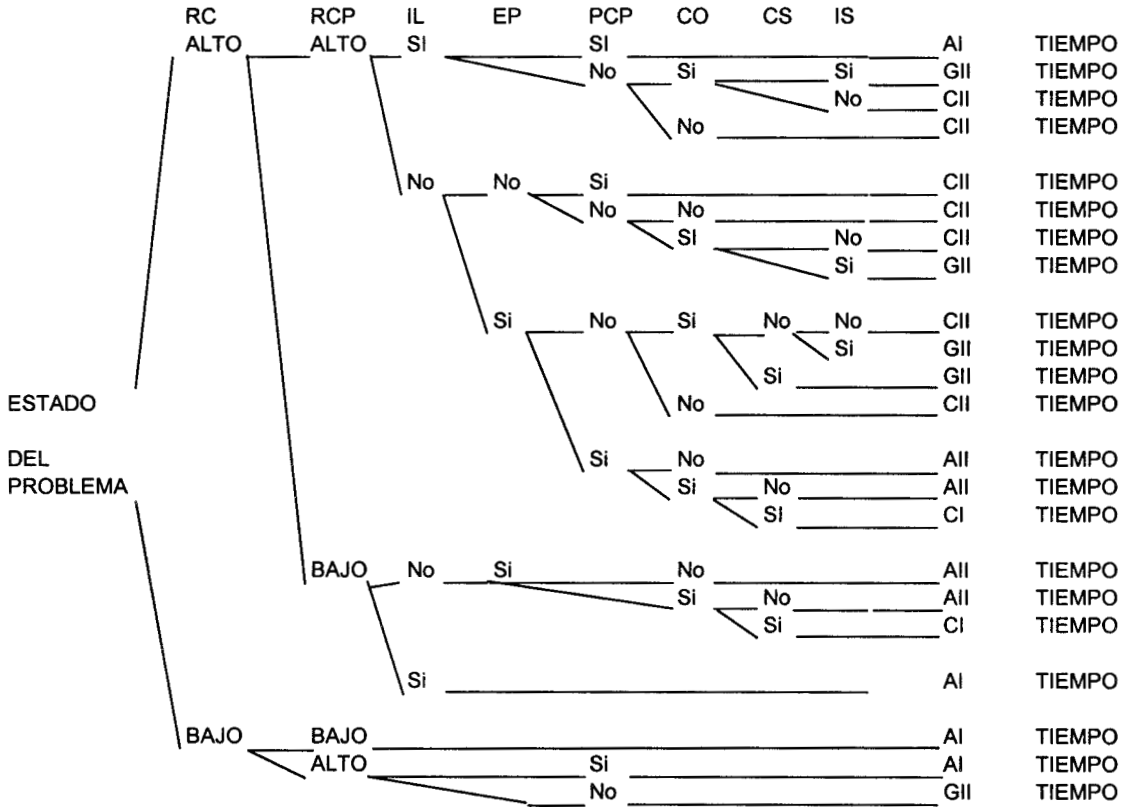
Sayles, Leonard (1982):Liderazgo: Estilos y técnicas. Cuales son y como aplicarlos, para alcanzar el éxito. Traducción castellana. México Mc Graw Hill.

Sprott, Walter (1964): Psicología del líder. Traducción castellana. Argentina. Pàidos.

Vroom, Víctor & Jago, Arthur (1988): El nuevo Liderazgo. Traducción castellana. España. Díaz de los Santos.

ANEXOS

ARBOL DE DECISIONES DEL MODELO DE VÍCTOR VROOM (1988) VARIABLE TIEMPO



- RC Requisito de calidad
- RCP Requisito de compromiso
- IL Información del líder
- EP Estructura del problema
- PCP Probabilidad de compromiso
- CO Congruencia de objetivos
- CS Conflicto entre los subordinados
- IS Información de los subordinados

ARBOL DE DECISIÓN

ANEXO A

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

Cuestionario de Análisis de Equipos

Nombre: _____

Grupo: _____ Sexo: M F

- 1.- Las UEA'S que he cursado el profesor nos pide que formemos grupos de trabajo?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 2.- Al formar los equipos de inmediato elegimos un líder?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 3.- Al trabajar en equipos, busco relacionarme con personas conocidas ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 4.- Busco comodidad en los demás ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 5.- Busco seguridad con mis compañeros de trabajo?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 6.- Si en el equipo hay personas desconocidas, les transmito entusiasmo ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 7.- Solo me enfoco en lo fácil para elaborar un trabajo ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 8.- Me interesa la opinión de mis compañeros para realizar trabajos ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 9.- Exijo a los demás lo que yo no puedo hacer ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 10.- Me gusta impulsar a mis compañeros de equipo ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 11.- Para entregar un trabajo, presiono a mis compañeros ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 12.- En reuniones de equipo, busco aprovechar el tiempo de las mismas ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 13.- Cuestiono las opiniones contrarias a las mías ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 14.- Impongo mi criterio?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 15.- Manifiesto mi enojo si algún compañero obstruye el trabajo ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 16.- Obstruyo aquellos compañeros que aporten sugerencias ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 17.- Tengo capacidad para completar las cosas hasta el final ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 18.- Apoyo decisiones contrarias al interés del equipo ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca

- 19.- Me interesan las aportaciones que pueden acelerar el trabajo ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 20.- Para lograr un buen trabajo, recorro al "pirateo" de trabajos ya hechos ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 21.- Establezco un plazo para la culminación y entrega de un trabajo?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 22.- De poder agilizar el trabajo, utilizaría ayuda externa ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 23.- Apoyo el consejo de otros maestros para lograr un buen trabajo ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 24.- Mantengo mis decisiones, aun en contra del equipo ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 25.- Puedo llegar a un acuerdo general con mis compañeros ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 26.- Busco influir en los demás para presionarlos ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 27.- Tengo la facultad para dirigir a mis compañeros con éxito ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 28.- Puedo llegar a sentirme incomodo en las reuniones del equipo ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 29.- Busco que mis compañeros generen y aporten ideas ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 30.- Me gusta que los compañeros únicamente acaten mis decisiones ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 31.- Fomento el interés por conocer los puntos de vista diferentes al mío?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 32.- Tolero a mis compañeros ociosos ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 33.- Si observo apatía en el grupo, asumo el liderazgo del mismo ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 34.- Si se trata de entregar un informe, únicamente tocamos puntos fáciles ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 35.- Busco que el trabajo realizado tenga una buena presentación ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 36.- Me gusta impresionar a los maestros con la presentación del trabajo ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 37.-El compromiso de mis compañeros es muy importante ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 38.- Si se presenta una discusión, busco conciliar el problema ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 39.- Para una decisión rápida , cuento con el apoyo de mis compañeros ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 40.- Dejo que mis compañeros tomen decisiones sin consultarme ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca

- 41.- Produzco alternativas para solucionar desacuerdos internos cuando los hay?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 42.- Evito la necesidad de trabajar por el bien del equipo ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 43.- Cuando surgen conflictos, busco su origen ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 44.- Si existen inconvenientes, dejo la solución a mis compañeros ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 45.- Me gusta cultivar buenas amistades con los miembros del equipo ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 46.- Si entro en alguna discusión, difícilmente mantengo mi postura ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 47.- El trabajo en equipo me permite conocer personas trabajadoras ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 48.- Me preocupo demasiado por detalles ínfimos ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 49.- Busco que las cosas funcionen en base a un plan definido ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 50.- Para lograr un buen trabajo, apresuro la realización de éste ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca
- 51.- Puedo confiar en que mis compañeros realicen un buen trabajo ?
Siempre Muchas veces Regularmente Algunas veces Nunca

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

CUESTIONARIO 1 (PROBLEMAS DE DECISIÓN)

NOMBRE: _____

GRUPO: _____

Instrucciones: Lea atentamente los casos que se le presentan, y elija una opción (de las cinco que se encuentran al final de cada caso), con la cuál crea que es la que mejor encaja con lo que usted haría si fuera el responsable en la situación descrita.

CASO 1,- LUGARES DE ESTACIONAMIENTO.

En fecha reciente ha sido usted nombrado gerente de una nueva fábrica, que se está construyendo actualmente. Ya ha sido seleccionado su equipo , constituido por cinco jefes de departamento, que están trabajando con usted en la selección de personal, la compra de equipos y, en general, anticipándose a los problemas que probablemente surgirán cuando se instalen en la nueva fábrica , dentro de tres meses.

El arquitecto le envió ayer los planos finales del edificio y, por primera vez, pudo examinar el estacionamiento del que dispondrá. Hay un amplio espacio a lo largo de la carretera que lleva a la fábrica, dedicado fundamentalmente a los trabajadores por horas y a los supervisores de menor nivel. Además hay siete plazas de estacionamiento próximas a las oficinas, destinadas a los visitantes y plazas reservadas. La política de la empresa requiere que se destinen a visitantes un mínimo de tres dichas plazas, con lo que sólo quedan cuatro plazas para distribuir entre usted mismo y sus cinco jefes de departamento. No hay forma de aumentar el número de plazas si no se cambia la estructura del edificio.

Hasta ahora no ha habido claras diferencias de posición dentro de su equipo, que ha venido trabajando unido y muy bien en la fase de planificación de la operación. Claro está que existen diferencias salariales, puesto que el jefe administrativo, el jefe de fabricación y el ingeniero jefe reciben algún dinero más que el jefe de control de calidad y el jefe de relaciones industriales. Todos ellos han sido ascendidos recientemente a sus nuevos puestos y esperan que se les asigne una plaza reservada de estacionamiento como consecuencia de su nueva posición en la empresa. Sus experiencias anteriores le indican que la gente es extraordinariamente sensible en lo tocante a ciertas cosas que marquen su posición en la empresa. Hasta ahora usted y sus subordinados han venido trabajando en equipo y usted no quiere hacer nada que pueda afectar negativamente a sus actuales relaciones.

Usted toma una de las siguientes decisiones.

- a) Determina los lugares del estacionamiento sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados
- b) Examina minuciosamente los pro y contras de la relación del equipo y determina las plazas de estacionamiento para cada uno de sus jefes, dejando fuera del estacionamiento a dos de ellos.
- c) Comparte en forma individual el problema con cada uno de sus subordinados, obteniendo ideas y sugerencias, pero sin reunirlos como grupo. Después toma usted la decisión, que puede reflejar (o no) la influencia de sus subordinados.
- d) Comparte el problema con sus jefes de departamento en una reunión de grupo, donde obtiene sugerencias e ideas. Luego, es usted quien toma la decisión, que puede reflejar (o no) la influencia de sus subordinados.
- e) Comparte el problema con sus jefes de departamento como grupo. Juntos crean y evalúan opciones y tratan de alcanzar un acuerdo (consenso) sobre la solución, debe estar dispuesto y aceptar llevar a efecto cualquier solución que cuente con el apoyo del grupo.

CASO 2.- EL PEQUEÑO GUARDACOSTAS.

Es usted capitán de un guardacostas de 60 mts de alcance medio. Su tripulación esta formada por nueve oficiales y sesenta y cinco marineros. Su misión es aplicar la ley en el mar y realizar misiones de búsqueda y salvamento. A las 2 de la mañana de hoy, cuando se dirigía a su base después de una patrulla rutinaria de dos semanas. El Centro de Coordinación de Salvamento de Veracruz le comunicó que un pequeño avión había caído al mar a unas 70 millas marítimas de la costa. Se le proporcionó el lugar del accidente, informó usted a su tripulación de la nueva misión y marco el rumbo, a toda máquina para dirigirse al lugar de los hechos e iniciar la búsqueda de supervivientes y de los restos del aparato.

Lleva usted ya 20 horas de búsqueda. Su trabajo se ha visto negativamente afectado por un mar muy agitado y se han tenido noticias de que se acerca una fuerte tormenta procedente del sudeste. Las condiciones atmosféricas han hecho que le sean imposibles mantenerse en comunicación con el Centro de Salvamento de Veracruz. Debe tomar una decisión inmediata sobre si se debe abandonar la búsqueda y marcar un rumbo nordeste para escapar de la tormenta (protegiendo de esta manera el buque y a la tripulación, pero condenando a los posible sobrevivientes a una muerte casi segura), o si , por el contrario, debe continuar una búsqueda potencialmente infructuosa y exponerse a todos los riesgos que entraña.

Se ha puesto en contacto con la Oficina Meteorológica para obtener información actualizada sobre la gravedad y la duración de la tormenta. Aunque la tripulación es enormemente consciente sobre su responsabilidad, usted cree que las opiniones estarían divididas a la hora de decidir entre abandonar la búsqueda o continuar con ella.

Usted como capitán de la embarcación:

- a) Toma una decisión de forma inmediata sin consultar a sus subordinados
- b) Reúne la información que tiene a la mano de cada uno de los subordinados sin plantearle el problema, examina las posibilidades de alejarse o quedarse en el lugar y toma una decisión.
- c) Expone el problema a cada uno de sus oficiales en forma individual y recaba sugerencias para resolver el problema. Después usted toma una decisión que puede reflejar (o no) la influencia de los oficiales.
- d) Realiza una junta urgente con sus cinco oficiales exponiéndoles el problema, para que de estos, se obtengan ideas y sugerencias. Después, usted toma una decisión que puede reflejar (o no) la influencia de los subordinados.
- e) Plantea el problema a sus oficiales en una reunión de grupo, juntos crean y evalúan opciones ,puede proporcionar al grupo las ideas o información de que disponga, pero no debe tratar de presionarlos para que adopten su solución, y debe estar dispuesto a aceptar y llevar a efecto cualquier solución que cuenta con el apoyo del grupo

CASO 3 NUEVAS MAQUINAS

Es usted el gerente de fabricación de una gran fábrica de productos electrónicos. La dirección de la empresa se ha preocupado siempre por hallar métodos para incrementar la eficiencia en el trabajo. Hace poco se instalaron nuevas máquinas y se puso en práctica un nuevo sistema simplificado de trabajo, pero, ante la sorpresa general y la suya propia, el esperado ascenso de la productividad no se ha presentado. Por el contrario, la producción ha empezado a disminuir, la calidad ha empeorado y el número de empleados que abandonaron la empresa ha aumentado. Usted no cree que la culpa sea de las máquinas. Ha recibido usted informes de otras compañías que las utilizan y dichos informes confirman su opinión. También ha hecho usted que las repasen un grupo de representantes de la empresa que las fabrica y ellos le han comunicado que las máquinas están operando a su máxima de eficiencia.

Usted sospecha que la responsabilidad del cambio corresponde a algunas partes del nuevo sistema, pero su punto de vista no la comparten sus subordinados inmediatos, que son cuatro supervisores del primer nivel, cada uno de ellos a cargo de una sección, ni el gerente de suministros. El descenso de la producción se ha venido achacando a varias razones, como la escasa información de los operarios, la ausencia de un adecuado sistema de incentivos económicos y la escasa moral de los trabajadores. Se trata claro está, de un asunto sobre el cual existe una gran sensibilidad entre las distintas personas y acerca del cual sus subordinados no están de acuerdo.

Esta mañana recibió una llamada de su gerente de división, quien acaba de recibir sus cifras de producción de los últimos seis meses y le llamaba para expresarle su preocupación. Le indico que usted debía resolver el problema en la forma que considerara más conveniente, pero que le gustaría conocer, en el plazo de una semana, los pasos que usted pensaba dar para solucionarlo. Usted comparte con su gerente de división la preocupación por el descenso de productividad y sabe que también se preocupa a su gente. El problema está en decidir que hacer con esta situación

Como gerente usted:

- a) Resuelve el problema sirviéndose de la información que dispone en ese momento
- b) Obtiene de los supervisores a su cargo la información necesaria y luego usted mismo toma una decisión para resolver el problema. Ellos no elaboran soluciones alternativas.
- c) Comparte con sus supervisores en forma individual el problema y cada uno de ellos le da alguna alternativa. Después usted toma una decisión que puede representar (o no) la influencia de los supervisores.
- d) Reúne a sus supervisores en una junta y les expone el problema. En esta reunión, obtiene sus ideas y sugerencias. Luego usted mismo toma una decisión que puede reflejar (o no) la influencia de los subordinados.
- e) Comparte el problema con sus supervisores como grupo. Juntos crean y evalúan opciones y tratan de alcanzar un acuerdo sobre la solución y debe de estar dispuesto a aceptar y llevar a cabo cualquier solución que cuente con el apoyo de todo el grupo.

INDÍCE

INTRODUCCIÓN	I
--------------	---

CAPÍTULO I

LÍDER Y LIDERAZGO

1.1	Qué es un líder?	2
1.2	Qué implica la palabra Liderazgo?	3
1.2.1.	Definición de Liderazgo	4
1.3.	El Liderazgo en la Organización	6
1.3.1.	Las bases del Poder	7
1.3.2.	El flujo Bidireccional del Poder	8
1.3.3.	El Poder y la Política	8

CAPÍTULO II

PERSPECTIVA DE LA DIRECCIÓN

2.1.	Una muestra de la Dirección en el siglo XVI	10
2.2.	La dirección en el Siglo XIX	11
2.3.	La Administración Científica	12
2.4.	Relaciones Humanas	13
2.5.	La participación del trabajador en la Dirección	13

CAPÍTULO III

LOS RASGOS UNIVERSALES DE LOS LÍDERES

3.1.	Rasgos de los líderes	18
3.2.	Teorías de las Características	19
3.2.1.	La inteligencia	20
3.2.2.	La personalidad	20
3.2.3.	Características físicas	21
3.2.4.	Capacidad Supervisora	21
3.3.	Teoría del Liderazgo Carismático	22

CAPÍTULO IV

TEORÍAS CONDUCTUAL-PERSONALES

4.1.	Los estudios de la Universidad de Michigan	25
4.2.	Los estudios de Ohio State	28
4.2.1.	Iniciar estructura y consideración	28
4.3.	La Rejilla Gerencial	31

CAPITULO V

TEORÍAS SITUACIONALES

5.1.	La teoría del Ciclo de Vida	35
5.2.	El modelo de Contingencia para el Liderazgo	38
5.2.1.	Los Factores Situacionales	38
5.2.2.	Cárcater favorable de la Situación	40
5.2.3.	El Colaborador Menos Preferido	41
5.3.	El Modelo Trayectoria-Meta	43
5.3.1.	Las principales propósiciones de la Trayectoria-Meta	44
5.3.2.	Los Factores Situacionales	45
5.4.	El modelo de Liderazgo de Vroom y Yetton	46
5.4.1.	Eficacia de la decisión: calidad y aceptación	47
5.4.2.	Los Cinco Estilos de Liderazgo en cuanto a la toma de decisiones	48
5.4.3.	El procedimiento de diagnóstico para líderes	49

CAPÍTULO VI

LAS NUEVAS TEORÍAS DE LIDERAZGO

6.1.	La teoría Biológica del Liderazgo?	53
6.2.	La teoría de la atribución del liderazgo	54
6.3.	Revisión de la teoría del liderazgo Carismático	55
6.3.1.	Características clave de los líderes carismáticos	56
6.4.	El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional.	57
6.4.1.	Características de líderes transaccionales y transformacionales	58
6.5.	La cesión a los subordinados del poder de decidir y actuar	59
6.6.	La condición de los seguidores	60
6.6.1.	Cualidades de los seguidores eficaces	60

CAPÍTULO VII

METODOLOGÍA

7.1	Justificación	63
7.2.	Planteamiento del problema	64
7.3.	Sujetos y definición de la muestras	64
7.4.	Planteamiento de las Hipótesis	65
7.5.	Instrumentos de Recopilación de Información	68
7.6.	Procedimiento de aplicación del Instrumento	71
7.6.1	Análisis de resultados	74
7.6.2.	Interpretación de Resultados	76

CONCLUSIONES	79
---------------------	----

RECOMENDACIONES	82
------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	85
---------------------	----

ANEXOS	88
---------------	----